

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Commerciales**

Option : Distribution et SCM

THEME :

**L'impact de la force de vente sur la performance
commerciale de l'entreprise**

ETUDE DE CAS : SAIDAL

Présenté par :

Mlle. BOUDJADA Nassima

Encadré par :

M. BOUAROURI Mohamed

Maitre assistant « A »

3^{ème} Promotion

Septembre 2016

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Commerciales**

Option : Distribution et SCM

THEME :

**L'impact de la force de vente sur la performance
commerciale de l'entreprise**

ETUDE DE CAS : SAIDAL

Présenté par :

Mlle. BOUDJADA Nassima

Encadré par :

M. BOUAROURI Mohamed

Maitre assistant « A »

3^{ème} Promotion

Septembre 2016



Remerciements

Je commence mes remerciements par louange à Allah Qui m'a éclairci le chemin du savoir et m'a donné la volonté et la patience nécessaire pour la réalisation de ce travail.

En premier lieu, je tiens à exprimer mes vifs Remerciements à monsieur : BOUAROURI Mohamed notre encadreur d'avoir accepté de nous encadrer durant cette mémoire de recherche et qu'il a été à nos cotés par son suivi, ses orientations et son esprit critique tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à tous le personnel de la direction du marketing et des ventes, notamment Mr. AGKSOUS Rafik qui m'a encadré et a accepté de partager son expérience et ses connaissances, ainsi un grand merci à Mr.OUAKLI Youcef.

Mes sincères remerciements s'adressent également à l'ensemble des enseignants de l'EHEC.

Merci à tous et à toutes



Dédicace

Je dédie ce travail tout particulièrement aux deux êtres les plus chers à mon cœur, et qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui :

A mon cher papa qui a souffert avec moi tout au long de mes études, Que Dieu te garde pour nous. Merci pour tout cher papa.

A ma chère maman que j'aime infiniment, merci d'être une source de tendresse et d'amour.

A mes chers frères et mes adorables sœurs.

A tous ceux que j'aime et qui sont chers à mon cœur.



Liste des figures

Liste des figures

Chapitre II :

N°	Titres	Pages
II.01	Liens entre performance et autres concepts	37
II .02	représentation des sources de la performance	47

Chapitre III :

N°	Titres	Pages
III.01	L'évolution du chiffre d'affaire	74
III.02	L'évolution des quantités vendues	75
III.03	Les formations principales de l'échantillon	79
III.04	Les clients de SAIDAL	80
III.05	L'ancienneté des clients de SAIDAL	81
III.06	La suffisance d'information concernant les produits de SAIDAL	82
III.07	Le moyen utilisé par SAIDAL pour présenter Ses produits	83
III.08	La réception des visites des délégués médicaux	84
III.09	Le nombre de visites des délégués médicaux	85
III.10	La nature du passage des délégués médicaux	86
III.11	Le moment de la visite des délégués médicaux	87
III.12	Le meilleur moment pour la visite des délégués médicaux de SAIDAL	88
III.13	La durée de visite des délégués médicaux	89
III.14	Le degré de compréhension des besoins de clients par SAIDAL	90
III.15	La fréquence du passage des délégués médicaux	91
III.16	L'explication de principe par les délégués médicaux de SAIDAL	92
III.17	La qualité de transmission des informations des délégués	93

	médicaux de SAIDAL.	
III.18	La nature de travail des délégués médicaux de SAIDAL.	94
III.19	L'image de SAIDAL réfléchi par Ces délégués médicaux.	95
III.20	Les délégués médicaux de SAIDAL en termes de compétences	96



Liste des tableaux

Liste des tableaux

Chapitre I :

N°	Titres	Pages
I.01	Force et faiblesse de la force de vente	10
I.02	Exemple de l'analyse marginale	16
I.03	Les deux approches de formation	24
I.04	Domaine d'application de l'information	25

Chapitre III :

N°	Titres	Pages
III.01	Classement des 20 premiers laboratoires en Algérie en 2015	64
III.02	L'évolution du chiffre d'affaire	74
III.03	L'évolution des quantités vendues	75
III.04	Les formations principales de l'échantillon	78
III.05	Les clients de SAIDAL	79
III.06	L'ancienneté des clients de SAIDAL	80
III.07	La suffisance d'information concernant les produits de SAIDAL	81
III.08	Le moyen utilisé par SAIDAL pour présenter Ses produits	82
III.09	La réception des visites des délégués médicaux	83
III.10	Le nombre de visites des délégués médicaux	84
III.11	La nature du passage des délégués médicaux	85
III.12	Le moment de la visite des délégués médicaux	86
III.13	Le meilleur moment pour la visite des délégués médicaux de SAIDAL	87
III.14	La durée de visite des délégués médicaux	88
III.15	Le degré de compréhension des besoins de clients par SAIDAL	89

III.16	La fréquence du passage des délégués médicaux	90
III.17	L'explication de principe par les délégués médicaux de SAIDAL	91
III.18	La qualité de transmission des informations des délégués médicaux de SAIDAL.	93
III.19	La nature de travail des délégués médicaux de SAIDAL.	94
III.20	L'image de SAIDAL réfléchi par Ces délégués médicaux.	95
III.21	Les délégués médicaux de SAIDAL en termes de compétences	96

Liste des abréviations

CA : Chiffre d'affaire

CA(HT) : Chiffre d'affaire hors taxe

CRD : Centre de Recherche et développement

CRM : Customer Relationship Management

CV : Cout Variable

DMIM : Direction Marketing et Information Médicale

FDV : Force de Vente

MC : Marge Commerciale

MCV : Marge sur Cout Variable

P : Performance

PCA : Pharmacie Centrale Algérienne

PM : Part de Marché

QV : Quantité Vendue

RC : Rentabilité Commerciale

Turn-over : Renouvellement d'emploi

UCC : Unité Commerciale Centre

VRP : Voyageur représentant placier

Résumé

Le secteur pharmaceutique est un secteur en pleine croissance, en témoigne l'évolution de la consommation qui est en parallèle avec celui des besoins du consommateur qui devient de plus en plus exigeant, l'entrée de nouveaux opérateurs et investisseurs étrangers, et la concurrence agressive rencontrée par les entreprises de ce secteur pour l'écoulement de leurs produits dans un marché. Notre choix d'investigation est l'entreprise SAIDAL, qui exerce dans ce secteur, y joue un rôle prépondérant, car elle y occupe le statut de leader avec une part de marché très importante.

Notre regard au cours de cette étude a porté sur la fonction commerciale de l'entreprise, en particulier sa force de vente et sa performance, car la performance commerciale de celle-ci dépend essentiellement de sa force de vente. D'après les résultats de l'enquête menée sur terrain auprès des responsables et clients de l'entreprise. Il a été constaté qu'il existait quelques obstacles qui freinaient cette activité tels que : la gestion, le manque de moyens...etc

En effet, Nous estimons, qu'un réseau de vente bien organisé et bien géré jouera un rôle important dans le maintien et l'amélioration de la compétitivité de chaque entreprise et dans le renforcement de leur présence sur le marché.

Mots clés :

Force de vente, Performance, Performance Commerciale, Fonction Commerciale Secteur Pharmaceutique.

ملخص

يعتبر قطاع صناعة الأدوية قطاع متنامي، و الدليل على ذلك تطور الاستهلاك الموازي لتطور احتياجات المستهلك الذي أصبح متطلبا أكثر فأكثر، اضافة إلى دخول متعاملين جدد و مستثمرين أجانب، كل هذا في اطار المنافسة الشرسة التي تواجهها الشركات في هذا القطاع من أجل تسويق منتجاتها.

للقيام بالتحقيق وقع اختبارنا على مؤسسة "صيدال"، التي تلعب دورا رئيسيا في هذا القطاع، بحيث أنها تحتل مكانة رائدة مع حصة جد مهمة في السوق.

طوال فترة الدراسة كان تركيزنا منصبا حول الوظيفة التجارية للمؤسسة، و بالأخص حول قوة البيع الخاصة بها و أدائها، لأن أداء هذه المؤسسة متعلق أساسا بقوة بيعها.

من خلال نتائج التحقيق في الميدان مع مسؤولي و زبائن الشركة، لاحظنا وجود بعض العقبات التي تعيق ذلك النشاط مثل التسيير، نقص الموارد...إلخ.

حقيقة ، نحن نقدر أن وجود شبكة بيع منظمة جدا و مسيرة بطريقة جيدة ستلعب دورا هاما في الحفاظ و تحسين تنافسية كل مؤسسة و تعزيز حضورها في السوق.

كلمات مفتاحية :

قوة البيع، الأداء، الأداء التجاري، الوظيفة التجارية، قطاع صناعة الأدوية.

Sommaire

Introduction générale.....	02
Chapitre 01 : Fondements de la force de vente.....	06
Section1 : Organisation et structuration de la force de vente.....	06
Section2 : gestion de la force de vente.....	18
Chapitre 02: La performance commerciale.....	35
Section1 : La performance de l'entreprise	35
Section2 : La performance de la fonction commerciale.....	47
Chapitre 03 :L'impact de la force de vente sur la performance commerciale.....	60
Section1: Présentation générale du groupe SAIDAL	60
Section2 : La force de vente et la performance commerciale au sein de SAIDAL	65
Section3 : Présentation de cadre méthodologique de l'enquête et l'analyse des résultats	77
Conclusion générale.....	105



Introduction générale

Introduction générale :

Les sociétés modernes connaissent de rapides et profonds changements sous le double effet de la mondialisation qui intensifie les échanges, internationalise l'offre et qui crée une atmosphère rude de la concurrence. Avec le développement du concept de concurrence les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance de la vente pour en faire un avantage concurrentiel.

L'évolution technologique et l'apparition de nouveaux matériaux et de nouveaux modes de fabrication et de communication, le changement radical dans le comportement de consommateur obligent l'entreprise de disposer en permanence d'atouts compétitifs afin de mieux répondre aux besoins de ses clients.

Il est couramment connu que la fonction commerciale est considérée comme un poumon pour toute entreprise, elle occupe une place très importante. Car elle est le maillon qui permet le contact direct entre la sphère de production et celle de consommation.

N'oublions pas que le capital humain d'une entreprise est sa force de réussite : surtout son personnel de contact : la force de vente, car les vendeurs sont les seuls à connaître les réactions, les besoins, les problèmes à résoudre des clients.

La force de vente est constituée comme un élément clés dans le développement des ventes et de l'image de marque de l'entreprise, seulement si l'entreprise arrive à l'exploiter d'une manière efficace.

L'importance de rôle de la force de vente dans l'ensemble des moyens de communication est variable selon le type de produit vendu, et comme le marché pharmaceutique Algérien est caractérisé par une forte demande et une insuffisance de la production nationale et grâce à sa force de vente qui couvre tous le territoire national et la place qu'elle occupe sur ce marché nous avons choisis l'entreprise SAIDAL comme lieu d'investigation.

L'objectif de notre travail de recherche est de savoir l'importance de la force de vente au niveau de l'entreprise pharmaceutique SAIDAL et de dénicher son influence sur la performance commerciale de cette entreprise.

Dans le cadre de ce mémoire, notre recherche est axée sur la force de vente du Groupe SAIDAL. Le thème choisi s'intitule « L'impact de la force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise ».

Les raisons du choix du sujet sont multiples. C'est d'abord un secteur stratégique, qui touche la santé publique, ensuite la passion et la curiosité à le découvrir et à mieux le connaître, et puis l'insuffisance des recherches en sciences de gestion en Algérie sur ce domaine.

La présente étude vise à répondre à une problématique générale qui est de savoir :
Quelle est l'influence de la force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise SAIDAL ?

Les questions suivantes apparaissent comme des corollaires à la problématique posée et permettent ainsi d'en élucider les éléments de réponses :

- Quelle est la relation existante entre la force de vente et la performance commerciale au niveau de l'entreprise SAIDAL ?
- Dans quelle mesure la force de vente contribue-elle à la performance commerciale de l'entreprise SAIDAL ?

Grace a notre revue littérature, a notre voleté d'élargir dans ce concept en question, nous avons ressortie un ensemble d'hypothèses à étudier, qui feront objet de confirmation ou d'infirimation :

- H1 : La performance de la fonction commerciale de SAIDAL dépend essentiellement de sa force de vente.
- H2 : Les activités de la force de vente sont rigoureusement gérées au niveau de SAIDAL.

Concernant la méthodologie de notre travail de recherche nous avons opté une méthodologie axée sur une démarche descriptive et analytique. Au sujet de la collecte d'informations nécessaires et afin de répondre à nos questions de recherche et de tester ainsi nos hypothèses dans le cadre théorique, nous adopterons une démarche de travail axée d'une part sur une recherche documentaire et d'autre part sur un stage de terrain caractérisé par des

entretiens avec les personnes qui travaillent au sein du Groupe SAIDAL, et finir par une enquête externe auprès de ses clients.

Pour ce faire, nous avons scindé notre travail en trois chapitres, Le premier chapitre intitulé une présentation théorique des concepts fondamentaux de la force de vente, le second porte sur la performance et plus précisément la performance commerciale, le troisième et le dernier chapitre portera sur une présentation général de l'entreprise SAIDAL et traitera le déroulement et les résultats de notre enquête (le questionnaire + le guide d'entretien).



Chapitre I:
Fondements de la force de vente

Aujourd'hui La force de vente occupe une place très importante dans les entreprises commerciales, car elle est le seul maillon de la chaîne de l'entreprise qui est en relation directe avec le marché en générale et ces propres clients en particulier.

Dans ce premier chapitre et pour bien cerner le concept de la force de vente nous traiterons quelques principes sur la force de vente (Définitions, Missions et objectifs, structure...) dans la première section, et nous parlerons de la gestion de la force de vente (recrutement, formation, motivation...) dans une deuxième section.

Section 1 : Organisation et structuration de la force de vente

1/Organisation de la force de vente

1 -1/Définition

La force de vente est définie de plusieurs manières :

*« Une force de vente est bien plus que la somme de commerciaux qui la composent, elle dispose d'une organisation et d'une structure qui définissent les tâches de chacun des commerciaux ».*¹

*« La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont Pour mission principale de vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts¹ Directes avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ces produits ».*²

La force de vente *«... également appelée réseau de vente ou encore équipe de vente, est l'ensemble du personnel commercial chargé de vendre les produits de l'entreprise et de stimuler la demande par des contacts de personne à personne avec les acheteurs actuels et potentiels »*³

D'après ces trois définitions on peut dire que la force de vente est basée sur un savoir faire humain, traduit par la présence d'une équipe commerciale composée d'employés de bureau, de correspondanciers qui rédigent le courrier, répondent au téléphone etc., de vendeurs et de technico-commerciaux qui reçoivent dans les locaux de l'entreprise les clients, elle se compose aussi de vendeurs par téléphone (aussi appelés télévendeurs) qui de leurs part

¹DARMON. (R) : **Pilotage dynamique de la force de vente**, Edition Village Mondial, Paris, 2001, Page 68.

²LENDREVIE. (J) : LINDON.(D), Mercator, 5^{ème}Edition DALLOZ, Paris, 1997, page 392.

³CHIROUZE,(Yves) :**le marketing, étude et stratégie**, Edition Ellipses, Paris, 2003, P.66

Proposent des promotions aux clients, des personnes responsables des devis et des commandes (commandes et facturations). Tout ce potentiel humain aura comme mission de représenter l'entreprise face aux clients afin d'assurer la continuité du processus de vente. Ce qui permettra l'entreprise d'atteindre son objectif final.

1-2 /Les missions et les objectifs de la force de vente

La force de vente d'une entreprise a pour les missions et les objectifs suivants :

1-2 -1/ Les missions de la force de vente

La force de vente a pour mission principale de vendre un bien ou un service .Vendre c'est un art, et Posséder son art c'est maîtriser l'ensemble des techniques permettant l'accomplissement d'une œuvre, vendre requiert des connaissances approfondies.

L'action de vendre suppose le contrôle successif de la prospection, de la Démonstration, de la réponse aux objections, de la conclusion et du suivi.

Un bon vendeur n'est plus celui qui vend, mais également celui qui sait installer une Relation durable avec les clients (fidélisation). Lorsque les vendeurs croient au succès de leurs produits, leur argumentation est plus active et convaincante, ils jouent alors un rôle important dans la représentation directe de l'entreprise.

1-2-1-1/ L'avant-vente (la prospection)

La prospection consiste à rechercher de nouveaux clients potentiels auprès desquels des propositions de vente leur seront effectuées.

La force de vente joue un rôle de prospection, il s'agit de distinguer de nouveaux Clients, pour élargir son portefeuille client, en renseignant leur profil et leur Localisation géographique, il faudra analyser leurs problèmes et peut être provoqué des besoins.

1-2-1-2 /La vente

« Toute conversation orale entreprise avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le But de présenter un produit, répondre à des objections et conclure une affaire »¹

La vente est le rencontre réel entre le vendeur et l'acheteur, elle consiste à présenter les avantages d'un produit, à faire une démonstration, à répondre aux objectifs éventuels et à noter la commande.

¹KOTLER (P), et (B).DUBOIS :marketing, 10ème édition, public-union Edition, paris, 2000, p.734

Cette dernière contient plusieurs étapes :

- La préparation de l'entretien
- La prise de contact
- La découverte des besoins
- La présentation du produit et l'argumentaire
- La réponse aux objections
- La préparation du prix et la négociation
- La conclusion de la vente

Il existe deux types de suivi ¹:

- *Le suivi du client : il s'agit de mettre à jour la fiche et le dossier client, ensuite prévoir la date à laquelle on le rencontrera.*
- *Le suivi de la vente : il faut ensuite traiter la commande (transformation du bon de commande et mise en place de la livraison) et en assurant le suivi jusqu'au règlement.*

1-2-1-3/Le suivi et l'après vente

Le vendeur a pour responsabilité de suivre son client, il doit dresser le bilan de l'entretien, qui consiste à confronter le résultat obtenu aux objectifs préalablement fixés, ainsi qu'à identifier les causes d'un écart possible, en analysant ses points forts et points faibles afin d'assurer le suivi. Cette évaluation permet à l'entreprise de mieux gérer ses activités et satisfaire les besoins du client d'une façon plus précise.

1-2-2/Les objectifs de la force de vente

Les objectifs globaux assignés à la force de vente sont fixés par la direction commerciale, en accord avec la direction générale, ils sont le plus souvent quantitatifs et qualitatifs :

1-2-2-1/Objectifs quantitatifs : On distingue:

- Le chiffre d'affaire globale à réaliser (par produit, par marché, par canal de distribution, etc.)
- Quantité à vendre (volume de vente)
- Nombre de clients (anciens, nouveaux prospectés).
- Vente à l'exportation
- Rentabilité à recouvrer (volume de profit, volume de marge, contribution au bénéfice)

¹DEMEURE.(C) : **marketing**, Edition SIREY, paris, 1997, p.243

- Présence en magasin, Distribution de valeur.
- Délais de paiement accordés aux clients
- Pourcentage de créances douteuses.

1-2-2-2/Objectifs qualitatifs

- Améliorer l'image de marque de l'entreprise (image de l'entreprise contribution et amélioration)
- Contribution à l'augmentation de la notoriété de l'entreprise, des marques, des produits.
- Développer la qualité du service (niveau de service rendu à la clientèle)
- Remontée d'informations, veilles concurrentielle et commerciale.
- Sur la qualité des ventes et contrôle de la satisfaction des acheteurs.

Une fois les objectifs déterminés, le directeur commercial tentera de les classer soit par ordre d'importance soit, soit selon leur terme (court, moyen, long).

Cette précaution aidera à la bonne définition des tâches prioritaires que doit atteindre la force de vente.

La force de vente à aussi d'autres objectifs :

- **La qualification** : elle consiste à définir des priorités autres que les clients à servir
- **La communication** : il s'agit de transmettre à la clientèle des informations relatives aux produits et services de l'entreprise.
- **Le service** : fournir des conseils aux clients, assistance technique ou financière a la livraison.

1-3/Forces et faiblesse de la force de vente

Comme toute fonction la force de vente à des forces et des faiblesses qui sont classé dans le tableau suivant¹ :

¹/TIDAFI(R) : **management de la force de vente : outil de la performance de l'entreprise**, mémoire d'ingénieur d'état en statistique, Ecole National Supérieur de statistique et d'économie Alger, 2013, p39

Tableau N°1 : Force et faiblesse de la force de vente

Désignation	Force	Faiblesse
structure	<ul style="list-style-type: none"> - Liberté et autonomie d'action de la force de vente. - Forte responsabilité - Entente parfaite entre les divers vendeurs - Charges de travail équilibré entre les équipes de vente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de conflits entre les vendeurs - Les clients diffèrent d'un vendeur à l'autre (problème des doublons). - Trop de renouvellement d'emploi. - Confiance aveugle du dirigeant
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Fixation des objectifs par le gérant. - Répartition des objectifs par vendeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chaque vendeur est seul gérant de son chiffre (risque de conflits dans l'équipe)
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure rigoureuse. - Analyse précise du poste. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les offres d'emploi ne sont pas très médiatisées. - Même procédure de recrutement pour les vendeurs que pour les autres salariés.
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - Salaire fixe + primes (sécurisant pour le vendeur). 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de commissions - Système de rémunération peu motivant, la prime ne dépasse jamais le salaire fixe.
Animation et stimulation	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation régulière de réunions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'une politique

	- Rapports et notes comme moyen de communication.	Claire d'animation. -Techniques de stimulation totalement absentes.
Contrôle et évaluation	- Contrôle des vendeurs par l'analyse des documents de vente. - Évaluation des écarts mensuellement.	- Absence de tableaux de bord.

Source : Amokrane TAZEKRIT Mémoire de master, Institut Supérieur de Gestion et de Planification - Master en management, 2008.

2/ La Structuration de la force de vente

Toute entreprise doit Structurer sa force de vente en adéquation avec la clientèle, le marché et le produit, car la structuration de la force de vente est un préalable indispensable à la réalisation des objectifs et la mise en œuvre de la politique commerciale de l'entreprise.

2-1/La composition de l'équipe de vente

2-1-1/ Le vendeur

C'est la personne qui consiste à prendre le contact avec le client, à présenter les avantages d'un produit, à faire une démonstration, à répondre aux objectifs éventuelles, à transmettre vers la direction toutes les informations concernant l'environnement et les besoins des clients....etc.

Grâce à son rôle celui-ci est considéré comme un lien essentiel entre l'entreprise et le client.

➤ **Les différentes dénominations du vendeur** : Les vendeurs peuvent exercer des fonctions spécifiques :

-Délégué commercial : il représente l'entreprise et assure la promotion de la gamme de produit de sa société auprès des prescripteurs sans enregistrer directement de commandes.

-Ingénieur commercial : cette dénomination est employée lorsque la vente est complexe. Il s'agit de la (prestation /vente) de services ou de solutions complètes (exemple : secteur informatique).

-**Technico-commercial** : appellation utilisée lorsque le produit est très technique et que la compétence du vendeur fait la différence (exemple : secteur industriel).

-**Promoteur des ventes (marchandiseurs)** : il visite les acheteurs et assure la promotion des produits de sa société, il négocie des mises en avant des produits référencés au niveau de la centrale d'achat à laquelle adhère son client.

2-1-2) le chef (responsable) des ventes

Le responsable des ventes a pour objectif d'assurer les missions de ventes auprès de certains clients, analyser l'activité de ses équipes et fournir régulièrement à la direction des informations sur le marché, découper et attribuer les secteurs aux vendeurs, c'est lui qui encadre, anime, et stimule l'équipe pour maintenir la performance commerciale à un niveau optimal.

2-1-3/ Le directeur des ventes

Il est chargé d'appliquer la politique commerciale au niveau du réseau de vente, Il est souvent responsable des négociations avec les clients importants de l'entreprise : comptes clés, comptes nationaux, grands comptes, Il négocie le référencement avec les centrales d'achats ...etc.

2-1-4) /Le directeur commercial

Directement lié à la direction générale, il organise le développement commercial de l'entreprise, définit la stratégie commerciale du choix des produits à développer, des actions de communication à mener, des circuits de distribution à privilégier, de la politique de prix, des clientèles à cibler..., il analyse les résultats commerciaux de l'entreprise (réalisation des objectifs), met en place la politique de recrutement, dans certaines entreprises.

2-2/Le découpage en secteurs de la force de vente

On peut affecter ce découpage aux trois secteurs qui sont¹ :

2-2-1/Les secteurs géographiques

Le découpage géographique présente l'avantage d'être claire et d'éviter les problèmes de frontière qui pourraient se poser le vendeur et le représentant exclusif de l'entreprise sur un territoire et il peut personnaliser sa fonction, un autre avantage tient à la réduction des frais de

¹HELPER.(J), ORSONI.(J) :**Marketing**, Édition Vuibert, 7^{ème} édition, Paris 2001, p.402

déplacement. Mais le découpage géographique ne convient pas dans tous les cas car si les clients ont les produits velus sont très hétérogènes il est difficile de trouver des représentants compétents dans tous les domaines.

2-2-2/Les secteurs par produits

Les produits proposés sont très différents, chacun à des compétences techniques propres, le découpage par produit est tant indiqué chaque vendeur spécialisé dans un groupe, pour l'ensemble du territoire.

2-2-3/Le secteur par client

Lorsque les clients ont des caractéristiques différentes ou des besoins différents, le marché est découpé par catégories de clientèle : particuliers, grossiste, détaillants ou encore petits comptes, moyens comptes et grands comptes ou compte clés. Le vendeur connaît alors bien ses clients et il leur propose tout ce que l'entreprise produit. L'inconvénient surgit quand les produits vendus sont hétérogènes ou quand les secteurs sont mal déterminés.

Il n'existe pas de structure parfaite, une structure compétitive évolue en fonction du développement des produits et de la clientèle et de l'évolution du marché.

2-3/Les différents typologies et statuts de la force de vente

2-3-1/Les types de la force de vente

Il est important pour l'entreprise de déterminer le type de force de vente auquel elle doit recourir, Deux typologies sont couramment utilisées (selon le type d'activité et selon le lien juridique) :

2-3-1-1/La typologie selon le type de l'activité

Nous distinguons deux types :

2-3-1-1-1/Force de vente sédentaire : (*client* → *entreprise*)

Les commerciaux accueillent les clients dans l'entreprise, cela implique que l'entreprise initie une politique commerciale qui attire les clients vers les points de vente. Donc du Client vers l'entreprise.

2-3-1-1-2/Force de vente itinérante: (*entreprise* → *client*)

Les vendeurs se rendent chez les clients, les prospects et prennent souvent l'initiative du contact (prise de rendez-vous, organisation des tournées, négociation...).

Donc de l'entreprise vers le client.

Ces deux types d'organisation peuvent cohabiter dans la même force de vente, en fonction de la segmentation de la clientèle et leurs habitudes d'achat.

2-3-1-2/La typologie selon le lien juridique

Il existe deux catégories :

2-3-1-2-1/La force de vente propre

Ce type de force de vente est constituée des vendeurs qui travaillent exclusivement pour le compte de l'entreprise, ils sont salariés c'est-à-dire qu'ils sont sous le contrôle de l'entreprise et liés avec elle par un lien de subordination juridique et soumis à un contrôle de la hiérarchie.

Avantage

- L'entreprise peut orienter les vendeurs vers les tâches qu'elle choisit.
- Permet de contrôler l'activité des vendeurs.
- Meilleure intégration et développement de l'esprit d'équipe.

Inconvénient

- Gestion d'un personnel salarié.
- Nécessite une formation, un encadrement, un suivi et formation.
- coût élevé même si le chiffre d'affaires est très faible.

2-3-1-2-2/Force de vente déléguée

« Les vendeurs travaillent pour plusieurs sociétés. Ils exécutent leurs missions en permanence ou temporairement »⁽¹⁾

-Force de vente déléguée permanente : Il s'agit des commerciaux multiples, agents commerciaux. Même si l'entreprise leur donne des consignes pour exécuter leur mission de façon partielle ou entièrement autonome.

-Force de vente supplétive : En complément de force de vente propre, elle a pour mission de développer un nouveau marché, pour faire face à une activité saisonnière.

Avantage

- coût des ventes proportionnel au chiffre d'affaires.

⁽¹⁾HAMON.(C), LEZIN.(P), TOULLEC.(A) :**Gestion et management de la force de vente**, édition DUNOD, paris, 2000, P.230

-vendeurs autonomes, disposent d'un portefeuille client.

Inconvénient

-taux de commission élevé.

-Peu de contrôle de l'activité des vendeurs.

Après avoir déterminé le type de la force de vente dont elle souhaite se doter, l'entreprise mène une réflexion sur la façon dont celle-ci exerce son activité.

2-3-2/Les différents statuts de vendeurs

L'entreprise peut choisir entre plusieurs statuts de vendeur :

2-3-2-1/Le voyageur –représentant –placier (VRP): C'est un salarié de l'entreprise, nous distinguons deux types de VRP :

-**VRP exclusif** : celui qui travaille pour le compte d'une seule entreprise.

-**VRP multicarte** : celui qui travaille pour le compte de plusieurs entreprises.

Pour bénéficier de ce statut, le vendeur doit remplir les conditions suivantes :

-Travaille pour le compte d'un ou plusieurs employeurs.

-Exercer de façon exclusive et constante la profession de V.R.P.

-Ne doit faire aucune opération commerciale pour son propre compte.

-Lié à son employeur par des engagements déterminés.

-les produits à commercialiser.

-les catégories des clients

-le secteur attribué.

2-3-2-2)/L'agent commercial

« Est un mandataire chargé de négocier et éventuellement de conclure des contrats de Vente, d'achat ou de location au nom et pour le compte de producteurs, d'industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux »¹

¹HAMON.(C), et autres :op.cit, p234

2-3-2-3/) Les vendeurs salariés (non statutaires) : Ils sont liés à l'entreprise par un contrat de travail, ces vendeurs sont des salariés.

A ce titre ils ont les mêmes avantages que les autres salariés.

2-4/La taille de la force de vente

Pour trouver le nombre optimal de vendeurs, la plupart des entreprises recourent à l'une des méthodes suivantes :

2-4-1/L'analyse marginale

Cette méthode nécessite des statistiques et des prévisions des ventes nombreuses et précises, elle consiste à recruter un vendeur supplémentaire tant que le revenu marginal prévisionnel excède le coût marginal prévu de son utilisation.

Exemple :

Tableau N°2 : Exemple de l'analyse marginale

Nombre de vendeur	Coût total de la force de vente	Coût marginal	Revenu total de la force de vente	Revenu marginal
1	100000	-	150000	-
2	200000	100000	260000	110000
3	300000	100000	340000	80000

Source : CHIROUZ. (Y) : **Le Marketing**, Tom2 le choix des moyens de l'action commerciale, Chotard, France 1987, page 89

Alors dans ce cas l'entreprise ne peut recruter que 2 vendeurs car le revenu marginal du troisième vendeur est inférieur à son coût marginal.

2-4-2/L'analyse de la charge de travail

La plupart des entreprises fixent le nombre de vendeurs dont elles ont besoin à partir d'une méthode appelée « analyse de la charge de travail ». Cette méthode consiste à dénombrer les clients et à les répartir en classe, selon leur localisation et leurs activités nécessaires pour desservir chaque client potentiel et chaque classe.

Celle-ci comporte cinq étapes :¹

- On classe les clients par catégories de volume correspondant à leurs achats annuels (réel ou estimés).
- On détermine la fréquence de visites souhaitables pour chaque catégorie (nombre de visites par client par an).
- On calcule la charge de travail globale exprimée en nombre de visites à effectuer dans une année.
- On fixe le nombre moyen de visites qu'un représentant peut effectuer dans une année.
- On obtient le nombre de représentants en divisant le nombre total de visites à faire dans l'année par le nombre annuel de visites pouvant être effectuées par un représentant.

2-4-3/La capacité du vendeur

Cette méthode consiste à déterminer :²

- Le nombre de visites nécessaires par période pour chaque catégorie de clients.
 - Le nombre de visites que peut faire un représentant par période.
- On peut calculer le nombre de représentants à embaucher si l'on appelle :

N : le nombre de vendeurs (la taille de la force de vente)

V : le nombre de visites nécessaires

C : le nombre de clients par catégorie

K : le nombre de visites que peut faire un représentant

I : la catégorie du client

Donc la formule est la suivante :
$$N = \frac{V_i C_i}{K_i}$$

¹HELPER. (J), ORSONI. (J): op.cit. , p.688.

²OUACHERINE. (H) : **gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale cas** : Fruitful coca cola, mémoire de magistère en management commercial, Institut National de Commerce Alger, 2004, p19.

Section 2 : gestion de la force de vente

« Gérer une force de vente est une activité complexe qui réunit de nombreuses composantes : la fixation des objectifs, l'organisation, le recrutement, la formation l'animation et le contrôle »¹

1/Le recrutement et la sélection des vendeurs

Pour une force de vente efficace, l'entreprise doit tenir en compte le choix de ses commerciaux, Lorsque l'on sait que l'investissement pour le recrutement d'un commercial peut représenter des sommes très importantes, on comprend la nécessité de mettre en place une véritable politique de recrutement.

« Le recrutement est une adéquation entre les besoins de l'entreprise sur le plan des postes à pourvoir et les individus (et leurs aptitudes) disponibles sur le marché du travail »²

Le recrutement est une opération qui se déroule en plusieurs étapes :

1/1 La Préparation de recrutement

Une bonne préparation de recrutement repose sur la connaissance des besoins de l'entreprise, la définition du poste et du profil vendeur.

1-1-1/ Analyse des besoins

« Le besoin de nouveaux vendeurs provient du turn-over, de la demande de nouvelles compétences ou encore du développement des entreprises »³

Donc Le recrutement d'un nouveau commercial dans une entreprise se fait pour les raisons suivantes :

1-1-1-1/La rotation du personnel (turn - over) *

Elle est importante dans la fonction commerciale elle se fait pour les raisons suivantes :

-Le départ des commerciaux vers les entreprises concurrentes.

¹DEMEUR.(C) : 6^{ème} Edition, DUNOD, paris, 2008, op.cit, p.283

²H.BESSEYRE.(C) : Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris 1990, P. 60.

³HAMON (C), et autre : op.cit, p.242
(*): Renouvellement d'emploi.

- Les départs volontaires de certains salariés :(retraite)
- Les départs provoqués : (licenciement)
- Les promotions et les mutations à l'intérieur de l'entreprise.

Tous ses derniers participent également au mouvement du personnel de l'entreprise.

1-1-1-2/ Le besoin des compétences nouvelles

Grace à La concurrence et l'apparition des nouvelles technologies les entreprise ont de plus en plus besoin des compétences nouvelles car :

Celui-ci aura à représenter dignement son entreprise ceci d'une part, et d'autre part il aura à informer, assister et assurer la fidélisation du client.

1-1-1-3/Le développement de l'entreprise

Pour assurer son chiffre d'affaires, et plus généralement son activité, l'entreprise est amenée à recruter de nouveaux commerciaux.

1-1-2/La définition de fonction

Le processus de recrutement passe premièrement par l'étape de définition du poste (fonction) cette définition du poste permet de préciser le besoin, les missions, la clientèle à visiter, le secteur attribué ...etc., elle est aussi nécessaire pour l'intégration rapide du candidat.

Donc la définition de poste « *C'est l'ensemble des tâches que le candidat aura à accomplir dans le cadre de son activité* »¹. Cette étape comporte généralement les trois rubriques suivantes :

-Rôle ou mission : une brève présentation du poste.

-Les principales responsabilités : c'est la rubrique la plus complexe et difficile à établir, elle recense les principales responsabilités associées au poste et les activités qu'elles supposent.

-Liaisons (positionnement dans la structure) : Il s'agit de situer la place du poste dans la structure de l'entreprise et indiquer les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles qui s'y attachent.

¹DIMITRI.(W) :**Les ressources Humaines**, édition d'organisation, Paris 2000, P.419.

1-1-3/Le profil de vendeur

Traduire en termes de capacités individuelles les caractéristiques du poste à pourvoir, on peut classer ces caractéristiques comme la suite :

1-1-3-1/Le gout des contacts

Un représentant ne peut pas assurer sa taches 'il estime que le contacte avec les autres est une corvée, il doit manifester une certaine forme d'extraversion.

1-1-3-2/L'empathie

Le vendeur doit avoir le don de « se mettre à la place de son interlocuteur »

1-1-3-3/La non susceptibilité

Le vendeur ne doit pas considéra un refus comme une attaque personnelle, mais

Simplement comme une opération, non couronnée de seules dans l'immédiat.

1-1-3-4/Une grand confiance en soi : Pour oser faire des propositions en toutes circonstances, une faculté d'autonomie, le vendeur ne peut être contrôlé très étroitement en raison des déplacements et il doit pouvoir prendre seul de nombreuses décisions.

1-1-3-5/Une grande énergie : Pour mener à bien les négociations, les plans difficiles...etc.

1-1-3-6/Une grande intégrité : Le représentant est parfois soumis à des pressions de la part des clients pour obtenir des avantages au détriment de l'entreprise il fixe lui-même le montant de frais de déplacement, sa probité professionnelle doit être exemplaire.

1-1-3-7/Un rapport à l'argente stimulants : Le bon représentant vit toujours un peu au dessus de ses moyens.

1-1-3-8/ Le gout des déplacements : Il faut accepter de sacrifier quelques peu sa vie familiales, les contraintes horaires sont parfois lourdes à supporter.

1-2/ La recherche des candidas

L'opération de recrutement peut être menée par l'entreprise elle même qui peut confier cette mission à la direction commerciale ou à la direction des ressources humaines ou bien faire appel à des cabinets spécialisés (recrutement délégué).

1-3/La sélection des candidas

La sélection des candidas passe par les étapes suivantes :

1-3-1/Le tri des candidas (le tri des réponses)

« Il est utile quand le nombre de réponses est trop important, il permet d'éliminer d'office les candidas qui ne correspondent pas au profil demandé »¹

Il s'effectue à partir :

-De la lettre de candidature : le candidat présente les raisons de son choix, ses motivations pour le poste. Cette lettre est manuscrite.

-Du curriculum vitae : son analyse réalisée à partir d'une grille d'évaluation indique si le candidat a le profil recherché.

Les candidats sélectionnés à l'issue de ce premier tri sont généralement convoqués à des entretiens.

1-3-2/Les entretiens : L'entretien permet de choisir la bonne personnalité Ils peuvent être individuels ou collectifs.

-Les entretiens collectifs : Leur objectif est de bien présenter l'entreprise, ses attentes, le poste à pourvoir et de répondre aux questions. Les recruteurs analysent la présentation, l'attitude, l'élocution des candidats, leur comportement au sein du groupe.

-Les entretiens individuels : ils ont pour objectif de connaître les candidats de façon plus personnelle.

1-4/ L'intégration de nouveaux vendeurs

Dans cette phase on trouve deux étapes :

1-4-1/L'accueil

Dans cette étape il s'agit de confronter le vendeur dans son bon choix et de l'assurer d'une présence importante au départ, lui expliquer le fonctionnement du département des ventes, lui

¹ /DEMEURE.(C), op.cit, p.288

faire visiter les lieux en lui présentant les personnes avec les quelles il travaillera ...etc. Pour donner une bonne image à l'entreprise.

1-4-2/La période d'essai

Le vendeur travail dans cette période avec un autre vendeur confirmé pour découvrir la clientèle et bénéficie d'un salaire minimum garanti.

2/La formation de la force de vente

C'est l'une des clés de la gestion de la force de vente. Elle représente un investissement pour l'entreprise, « *Former, c'est transmettre les connaissances (savoir), des méthodes techniques (savoir-faire) et de développer les capacités d'une personne* »¹.

La formation a pour but de :

- Contribuer à l'efficacité collective
- Préparer aux évolutions
- Prévenir les inadaptations
- Atteindre les objectifs

2-1/L'identification des besoins

Il est important pour l'entreprise de déterminer et d'analyser les besoins en formation de ses vendeurs dans le but de réduire les écarts enregistrés dans la gestion de sa force de vente.

La formation doit être mobilisée à chaque fois qu'un nouveau besoin en compétence apparait :

- Un nouvel investissement, un nouvel équipement, une nouvelle technologie
- L'apparition des problèmes dans l'équipe de vente, baisses des indicateurs de performance, erreurs.... etc.

¹/RAMOND. (P) : **management Opérationnel, direction et animation des équipes**, 2^{ème} édition, Ed MEXIMA, paris, 2002, page.143

-Lorsque l'entreprise constate qu'il ne pourra atteindre un objectif donné faute de maîtriser une compétence.

Il faut confronter le vendeur dans son choix, le valoriser et de lui donner toute l'aide nécessaire.

2-2/Le contenu de la formation : Il existe plusieurs types de formation

2-2-1/La formation commercial de base

Parmi les domaines abordés dans le cadre de ces formations, on peut citer :

- La présentation de l'entreprise.
- La présentation de la gamme de produits.
- La description du marché, du domaine d'activité et du territoire de vente.
- La description des caractéristiques de la clientèle.
- La description des caractéristiques des concurrents.

2-2-2/ Autres formations

Ces autres formations ont pour objectif de compléter la formation de base :

- La gestion du temps, l'organisation des tournée :** consiste à améliorer l'organisation dans leurs tâches quotidiennes et de planifier leurs activités.
- L'amélioration du niveau général du vendeur :** visent à améliorer sa culture pour envisager une évolution générale à long terme.
- Les formations diplômantes :** Si l'entreprise et le vendeur franchissent le pas d'un investissement coûteux en temps et en argent, on peut songer à une formation diplômante.

2-3/Les modalités de formation

Le tableau ci-dessous illustre les principaux avantages et inconvénients des deux approches de formation.

Tableau N°3 : Les deux approches de formation

	Entreprise	Organisme spécialisé
Caractéristiques	Le service formation où les cadres commerciaux de l'entreprise s'occupent de la formation qui est assurée à l'ensemble de la force de vente	Les vendeurs suivent une formation dispensée par un organisme spécialisé
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance des produits, de la clientèle et des vendeurs de la part des formateurs - Coûts plus faibles. - Adaptation plus facile du contenu de la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Large choix de stages adaptés aux besoins - Spécialisation de certains organismes dans les secteurs précis.
Limites	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences pédagogiques peut-être insuffisantes des intervenants. - Indisponibilité possible de l'encadrement de l'équipe commerciale. - Lien hiérarchique entre formateur et participants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmes pas toujours adaptés aux besoins spécifiques. - Coûts élevés de la participation. - Méconnaissance éventuelle des produits et du secteur.

Source : (C).HAMON, et autres, op.cit, page288.

Donc la formation peut être assurée par l'entreprise elle-même ou par un cabinet de formation, peut se dérouler dans l'entreprise, ou à l'extérieur de celle-ci, et peut être spécifique à l'entreprise (intra-entreprise) ou partagée avec une ou plusieurs entreprises (inter-entreprise).

Elle peut prendre les formes suivantes :

Tableau N°4 : Domaine d'application de l'information

Intra-entreprise	Inter-entreprise
<p>-Formation, produit, communication, négociation.</p> <p>-Développe l'esprit d'entreprise, la communication interne.</p> <p>-Coût élevé s'il est assuré par un cabinet spécialisé (sur mesure).</p>	<p>-Formation comportementale ou personnelle.</p> <p>-Simple et de coût moins élevé (réparti entre toutes les entreprises participantes).</p> <p>-Favorise les échanges inter –entreprises (plus riche en contacts).</p>

Source :(C) DEMEUR, op.cit, page.270

2-4/Les moyens de la formation

2-4-1/La lecture et la projection des vidéos

C'est un moyen simple et peu coûteux permettant aux vendeurs de connaître facilement divers sujets tels que l'histoire de l'entreprise et sa mission.

2-4-2/Les séminaires et les cours

Ils permettent de transmettre aux vendeurs diverses connaissances liées au domaine de la vente. Ils peuvent être assurés par des spécialistes travaillant dans l'entreprise ou par des consultants de l'extérieur.

2-4-3/ Les discussions en groupe

Les vendeurs sont emmenés à exprimer clairement leurs solutions ou leurs points de vue vis-à-vis de certains problèmes.

2-4-4/Le jeux des rôles

Cette méthode permet aux vendeurs de découvrir leurs forces et leurs faiblesses en observant leurs comportements et les analyser afin d'améliorer certains points.

2-4-5/ Les démonstrations

Elles peuvent avoir lieu lors des séances portant sur les connaissances reliées aux produits ou encore sur la stratégie de vente. Elles permettent aux vendeurs d'apprécier le fonctionnement du produit dans une situation réelle ou simulée.

2-4-6/ Les visites

Plusieurs entreprises font visiter leurs vendeurs dans diverses installations de l'entreprise. Ces visites ont pour but de compléter leurs formations au sujet de l'entreprise et des éléments entourant le produit.

2-4-6/ La formation sur le terrain

Cette formation est l'une des méthodes d'apprentissage les plus utilisées. Le vendeur accompagne un représentant d'expérience dans son travail ce qui lui permet d'apprécier concrètement les activités de vente.

2-5/Les couts de la formation

Ces couts peuvent être directs ou indirects :

2-5-1/ Les couts directs

Ce sont les Coûts de la formation elle-même : coût du service de formation de l'entreprise, Documentation, Frais d'hébergement, d'organisation, de déplacementetc.

2-5-2/Les couts indirects

Concernent les salaires des vendeurs formés, Manque à gagner (chiffre d'affaire qui n'est pas réalisé pendant la formation).

2-6/La mesure des résultats (L'évaluation de la formation)

Une évaluation convenable de la formation passe par 3 étapes :

-Mise au point d'une méthodologie.

-Définitions des éléments à mesurer.

-Détermination d'une échelle de temps.

3/La rémunération

Il est nécessaire pour l'entreprise d'établir un système de rémunération puisque celle-ci est un élément essentiel du management de la force de vente. Elle permet de recruter, motiver et conserver les bons vendeurs. C'est pour l'entreprise un moyen de diriger l'activité de la force de vente vers la réalisation d'objectifs précis.

Un système de rémunération performant doit être :

-Attractif pour les vendeurs.

-Simple à calculer, à comprendre et à mettre en place.

-Stimulant, en poussant les vendeurs à améliorer leurs résultats.

-Utile à la réalisation des objectifs.

-Réalizable en termes de coût pour l'entreprise.

-Equitable compte tenu de la qualification des salariés et du marché du travail.

Donc la rémunération doit représenter le point d'équilibre entre l'offre de l'entreprise et la demande des vendeurs en matière de salaire.

3-1 /Les composantes d'un système de rémunération

On distingue trois composantes principales d'un système de rémunération des vendeurs. Ce sont :

3-1-1/Le fixe

Rémunération ne prenant pas en compte les efforts commerciaux, il correspond à un salaire de base qui cherche à garantir un niveau de revenu pour permettre des conditions où le vendeur devient motivable par son travail.

3-1-2/La commission

Rémunération dépend aux efforts mensuels réalisés par le commercial, Donc on rémunère le commercial proportionnellement aux résultats qu'il a réalisé, La commission se calcule proportionnelle au chiffre d'affaires ou à la marge brute.

L'entreprise peut appliquer un taux de commission unique ou bien des taux différents.

3-1-3/La prime

« *La prime est une composante plus subtile, attachée à des objectifs temporaires* ». ¹Rémunération des commerciaux en fonction, d'un ou plusieurs objectifs à atteindre, Elle Permet à l'entreprise d'orienter les vendeurs sur des objectifs précis, ces objectifs peuvent être quantitatifs (de performance ou non,...etc.) ou qualitatifs (formation, introduction dans une clientèle spécifique.....etc.). Elle motive plus que le salaire fixe.

La prime n'existe jamais seule, elle complète le plus souvent une rémunération fixe aussi la commission et la prime sont deux éléments qui se prêtent à de nombreuses variantes .L'intérêt de la combinaison dans les systèmes complexes est à la fois d'obtenir un revenu acceptable et de guider les vendeurs vers les objectifs de l'entreprise.

4/L'animation et stimulation de la force de vente

4-1/L'animation de la force de vente

Il est important pour l'entreprise de, souder l'équipe, encourager les échanges d'informations, d'idées, donc créer un climat favorable afin d'améliorer les actions et les résultats de tous.

« *Même si le recrutement est efficace, la rémunération et adaptée, la formation attrayante, le style de ménagement doit maintenir et améliorer la productivité commerciale, c'est le rôle de l'animation d'améliorer les résultats* ». ²

4-1-1/Les objectifs de l'animateur

Le responsable commercial, souhaite essentiellement :

4-1-1-1/Motiver les vendeurs

Pour qu'ils restent dans l'équipe et donnent la meilleure image de l'entreprise auprès de ses clients.

4-1-1-2/Créer un climat favorable entre les vendeurs

Créer l'esprit d'équipe, favorise la communication au sein de l'équipe, encourage les vendeurs à améliorer leurs performances. Afin d'atteindre les objectifs précis.

4-1-2/Les types d'animation

L'animation des vendeurs ne donne pas des résultats positifs que si elle est permanente. Elle favorise la communication au sein de l'équipe, encourage les vendeurs à améliorer leurs

¹ ZEYL.(A), DAYAN.(A) : force de vente, Direction, Organisation, gestion ; 3ème édition, Edition organisation, paris, 2003, p.411

² HAMON.(C), et autres :op.cit.P .261

performances en suivant régulièrement des séances de formation et implique la délégation de responsabilité.

4.1.2.1/ La communication

La communication semble nécessaire à tous, sa pratique quotidienne nécessite un climat favorable et la création d'outils adaptés.

4-1-2-1-1/Le climat de travail

Le climat de travail est un élément fédérateur de l'équipe de vente et de l'ambiance qui règne dans le groupe. Un climat positif de travail et sans conflits latents favorise les bons résultats et diminue la rotation du personnel.

4-1-2-1-2/Les réunions

Qu'elles soient régulières ou occasionnelles, les réunions sont des moments de rencontres et d'échanges d'informations favorables au bon climat de l'entreprise. Dans ces réunions les vendeurs bénéficient d'un temps pour exprimer leurs idées et observations et les choses qu'on doit améliorer dans un produit.

Le manager peut réunir son équipe :

- Régulièrement.
- Annuellement.
- Occasionnellement.

4-1-2-1-3/La communication interne

Au sein de l'équipe de vente, la communication doit être à double sens. Le vendeur remonte les informations du terrain et le manager diffuse aussi des messages vers ses collaborateurs :

- Notes d'informations sur les nouveaux produits, documentations techniques et commerciales.
- Lettre d'informations des forces de vente

4.1.2.2/La formation

L'entreprise apporte aux vendeurs une formation efficace ainsi les valorise, reconnaît et renforce leurs compétences. Les acquis personnels et professionnels, correctement utilisés au quotidien face à leurs clients, permettent aux vendeurs d'envisager une promotion au sein de l'entreprise.

4.1.2.3/La délégation

Le manager peut déléguer certaines tâches administratives et d'organisation qui intéresseront ses collaborateurs. Mais c'est surtout en déléguant des responsabilités implique nécessairement la fixation d'objectifs précis et la mise en place de procédures de contrôle.

4-2/La stimulation de la force de vente

« On peut définir la stimulation de la force de vente comme un ensemble d'opérations permettant d'augmenter ponctuellement la « pression » sur les vendeurs pour les pousser à vendre un produit ou un service »¹

La campagne de stimulation peut prendre différentes formes.

-Le concours : Toute l'équipe de vente est concernée par le concours, il nécessite un effort important de vente, son objectif est le plus souvent calculé en nombre de produits vendus.

-Le jeu : Le jeu ne nécessite pas un effort de vente important, contrairement au concours, se base plus sur la rapidité de réaction, les connaissances voire le hasard. Il peut impliquer des choix impliqués des choix judicieux sur les produits à mettre en avant.

-Le challenge : il s'inscrit plus dans l'action à long terme. Son principe est simple : tant que le vendeur se situe au dessus d'un certain seuil de résultat, il bénéficie d'un avantage particulier.

5/Le contrôle de la force de vente

« Le contrôle est l'outil qui permet de mettre en évidence l'existence d'un écart entre le prévu et le réalisé »² .

Le contrôle de l'activité de la force de vente est un élément essentiel de l'amélioration des résultats, Il permet d'apprécier dans quelle mesure les vendeurs réalisent leurs objectifs, comparer une situation existante à une situation désirée (objectifs)...etc. .

Le contrôle de l'équipe consiste essentiellement :

-A vérifier si les actions se sont déroulées conformément aux plans prévus.

-Attirer de cette vérification des enseignements pour l'avenir.

¹ DEMEUR.(C) :op.cit, page.271

² ZEYL. (A), DAYAN. (A): op.cit, 62

Donc un bon contrôle passe par une information régulière et à double sens sur les résultats obtenus.

5-1/Les types de contrôle de la force de vente

Il existe deux types de contrôles :(quantitatif qualitatif)

5-1-1/Le contrôle quantitatif

Il peut s'effectuer au travers des critères suivants :

- Comparaison des ventes aux quotas.
- Rentabilité des ventes (ratios, bénéfice, vente)
- Fréquence des visites effectuées.
- Nombre et taille des commandes prises.
- Chiffre d'affaire moyen par visite.
- Frais d'exploitation du vendeur.
- Nombre de nouveaux clients.

Ce contrôle est pour Object d'évaluer avec précision le travail fourni par le vendeur mais aussi, c'est plus important, pour évaluer les besoins en formation.

5-1-2/Le contrôle qualitatif

Il comporte sur les connaissances du vendeur (produit, client, société), sa personnalité, son niveau de motivation, son niveau d'intégration dans l'équipe de vente et sa capacité à satisfaire les clients.

5-2/Les modalités du contrôle de la force de vente

Le diagnostic et le contrôle de la force de vente passent généralement par :

5-2-1/L'accompagnement

Le chef des ventes effectue périodiquement des visites en compagnie du vendeur, pour apprécier son contact avec Les clients.

5-2-2/L'analyse des documents du vendeur

En évaluant les activités de vendeur à partir : de l'étude de ces rapports de visite, de ces fichiers (bons de commandes)...etc.

5-2-3/Le tableau de bord

C'est l'outil le plus privilégié du suivi de la réalisation d'un objectif, C'est un document qui regroupe l'ensemble des paramètres de l'activité du vendeur, aussi bien en prévisionnel qu'en réel. En cas de retard, il est possible grâce au tableau de bord de détecter les écarts de façon précoce et donc d'initier des actions correctives. Le document donne la possibilité d'un suivi pour chaque vendeur. La somme des tableaux de tous les vendeurs entreprise donne une vue d'ensemble de la force de vente.

5-3/L'évaluation de la force de vente

Une évaluation de la force de vente set à :

- Vérifier si les objectifs assignés à la force de vente ou bien été atteints.
- Expliquer les écarts observés.
- Hiérarchiser les besoins en formation.
- Mieux connaître les membres de la force de vente.
- Aider à la spécialisation des hommes

Cette évaluation peut être mensuelle (porté sur les activités et les résultats du mois) ou annuelle (porté sur les événements marquants pendant l'année).

Conclusion

Nous avons vu dans ce chapitre quelles sont les différentes définitions proposées à la force de vente ainsi que son organisation et sa gestion.

Le présent chapitre permet de constater que la force de vente est indispensable pour la survie de l'entreprise grâce à l'importante place qu'elle occupe dans la fonction commerciale de celle-ci, et que cette dernière a pour rôle de prendre la main du client quelque soit sa position envers le produit ou l'entreprise afin de le guider et l'informer d'une manière qui lui permet de prendre une décision qui va servir positivement les deux parties : vendre son produit et fidéliser sa clientèle pour l'entreprise, et pour le client c'est de répondre à ses besoins.

Avant tout et pour bien accomplir les tâches qui lui sont assignés, la force de vente doit être bien organisée et gérée de façon optimale.



Chapitre II :
La performance commerciale

Le concept de la performance aujourd'hui est au cœur des problématiques et des discours des dirigeants, ainsi des chercheurs aux niveaux des entreprises, car ils ont eu beaucoup de difficultés à bien cerner ce concept, vu sa complexité et sa semblance à des notions voisines telles que ; l'efficacité, l'efficience, et l'effectivité.

Dans ce deuxième chapitre, nous verrons dans la première section, des généralités sur la performance (définitions, composantes, typologies et caractéristiques, mesures...), Dans une deuxième section nous essaierons de présenter la performance de la fonction commerciale et ses indicateurs.

Section 1 : La performance de l'entreprise

1/La conception de la performance

1-1/Définition

Il existe plusieurs définitions de la performance, ce concept qui a donné lieu à des nombreux écrits et les chercheurs ont eu beaucoup de difficultés à s'accorder sur sa signification.

Selon **Olivier MEIER** « *la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation)* »¹

Donc une entreprise performante est celle qui fait mieux à ses concurrents.

« *La performance d'un centre de responsabilité s'apprécie par le degré de réalisation des objectifs à l'aide de critères d'efficacité (objectifs atteints) et d'efficience (moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs)* ».²

D'après cette définition, on remarque que la performance traduit deux phénomènes :

- L'efficacité : la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs fixés.
- L'efficience : les objectifs atteints au regard des ressources consommées.

¹ MEIER. (O), et BARABEL. (M) : **Manager**, édition DUNOD, paris, 2006, P.155

² DORIATH. (B) et GOUJET. (CH) : **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, Edition, DUNOD, 5^{ème} édition, Paris, 2011, p : 291

Selon **L'ORINO** «*La performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût* »¹

Alors afin d'optimiser le couple valeur-cout il faut accroître la valeur (qui se concrétise par la part de marché, l'image de l'entreprise, les quantités vendues ...), et diminuer les couts (qui se concrétise par la consommation des ressources destinées à fournir un résultat).

HENRI MAHE DE BOISLANDELLE² la performance est une affaire de perception, elle est relative à son utilisation, il a constaté que le terme de la performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs :

- La performance est le résultat de l'action
- La performance est le succès
- La performance est l'action

➤ **La performance et le résultat de l'action**

La mesure de la performance, peut être entendue comme la mesure des résultats obtenus.

Il s'agit de la gestion du sens le plus courant et le plus pertinent, dans ce même sens la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une organisation, la performance est évaluée grâce à des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de résultat.

Les indicateurs peuvent exprimer un rapport entre un résultat obtenu et un objectif visé, ils peuvent être aussi de simples données en valeur absolue.

➤ **La performance est le succès**

Elle est alors en fonction des représentations de la réussite qui sont spécifiques aux organisations et aux acteurs donc. Dans le même esprit une contre-performance est un résultat médiocre décevant.

La performance n'existe pas en soi ; elle est en fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs.

¹ LORINO. (P) : **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1998, p : 18

² MAHE. (H), DE BOISLANDELLE : **dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils**, éd, economica, paris, 1988, p, 318-319

➤ **La performance est l'action**

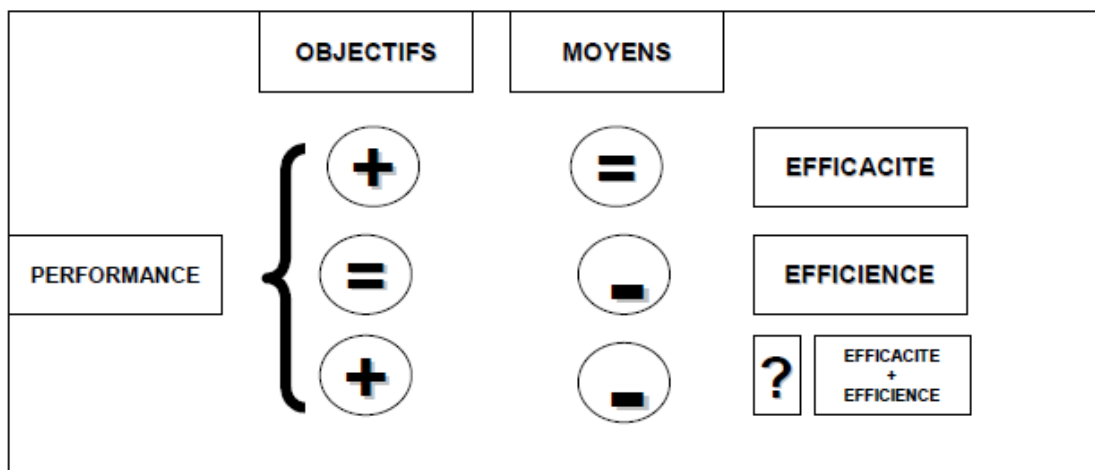
Celle qui mène au succès elle est entendue ici comme un processus, une mise en actes de compétences qui ne sont que des potentialités.

1-2/La distinction entre la performance et les notions voisins

« Des notions voisines cohabitent (efficience, efficacité) et se recourent avec performance »¹ ces concepts sont considérés comme des notions voisines malgré les différences qui existent entre eux.

Voilà un schéma, qui montre, le lien entre la performance et ces notions voisines :

Figure N° 1 : Liens entre performance et autres concepts



Source : ZEYL Alfred : « Performances des vendeurs et styles de vente attendus », in Cahiers du CEREN, N°(5) ,15 décembre 2003, page 40

Comme le schéma montre : Lorsque le vendeur dépasse les objectifs avec des moyens donnés on parle d'efficacité, d'efficience s'il atteint les objectifs avec moins de moyens.

¹ LEBAS. (M) : **oui il faut définir la performance**, in revue française de comptabilité, N°269, juillet, août, 1995, p 66.

1-2-1/L'efficacité

Est une notion qui permet d'apprécier la performance de l'entreprise, elle désigne La capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs fixés au préalable¹ : (c'est- à- dire fixés au début de l'exercice par les managers).

Cette efficacité peut être quantitative (par exemple, atteindre le pourcentage de croissance de La part de marché) ou qualitative (satisfaction de la clientèle).

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « *comme le rapport entre le résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des caractériser les performances d'un système* »²

L'efficacité donc est le meilleur rapport possible entre les résultats atteints et les objectifs visés.

1-2-2/L'efficience

« *L'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir* ». ³ Elle peut être exprimée par la formule suivante :

Efficience = résultats atteints / moyens engagés.

Selon **DORIATH** elle « *maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources* ». ⁴

Donc l'efficience s'intéresse à la quantité des moyens utilisés pour atteindre les Objectifs. Une action sera donc dite efficiente si elle permet d'arriver aux résultats espérés au moindre coût.

Remarque :

Il existe une différence entre l'efficience et la productivité qui correspond au rapport entre la production obtenue et les moyens mis en œuvre pour obtenir cette production.

¹ LÖNING. (H), et autres : **Contrôle de gestion** : organisation, outils et pratiques, édition DUNOD, 3ème édition, Paris, 2008, p : 6

²MAHE. (H), DE BOISLANDELLE. (M), op.cit, p.139

³ BERNARD. (M) : **Contrôle de gestion sociale**, 4ème édition 2003, paris, p.235

⁴ DORIATH. (B) : **Contrôle de gestion en 20 fiches**, édition DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008, p : 129

1-2-3/L'effectivité

Selon une formulation de Jean **LOIUS LEMOIGNE** :

« Il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on fait »¹

Donc celle ci exprime la qualité de l'adéquation entre ce que l'on fait effectivement et ce que l'on voulait faire.

1-3/ Caractéristiques et typologies de la performance

1-3-1/Les caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être citées dans les points suivants :

1-3-1-1/La performance est un concept évolutif dans le temps

Les critères d'évaluations interne et ceux définis par l'environnement se modifient, Ainsi que les facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement.

*« Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps. »*²

1-3-1-2/ La performance est construite comme support à des jugements

Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure. *« Elle implique le jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son éternement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de signification qu'il existe d'individus ou de groupe qui l'utilisent. »*³

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus, donc cela dépend de la position de celui qui donne ce jugement.

¹ LEMOIGNE (J-L) : L'évaluation des systèmes complexes, in, « système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999, p203.

² GHARBI. (J) : **Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action**, in revue gestion des ressources humaines N° 35 Mai 2000, p. 37.

³ SAULQUIN. (J-y) : **gestion des ressources humaines et performance des services**, in revue de gestion des ressources humaines, N°36, juin 2000, p. 20.

« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois »¹

1-3-13/ La performance comme indicateur de pilotage

La performance se pelote prônant une approche globale de la performance de nombreux auteurs proposant aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comparant les indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples.

« Seuls les critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément. »²

Par suite, la performance à un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants, si les résultats sont au-delà des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

1-3-1-4/ La performance est riche de composantes antinomiques

« Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires »³ Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

De la nature des choses, tout élément de la performance est soit complété ou influencé par un autre élément interne ou externe à son acquisition, car les activités de l'entreprise sont indissociables.

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulier de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à telle dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externes).

1-3-2/Les typologies de la performance

Il existe plusieurs types de la performance, entre autres :

¹/MORIN, GUINDON, BOULIANE : **Mesurer la Performance de l'entreprise**, in encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, Paris, 1996, p 66.

² SAULQUIN. (J-Y) : op.cit., p .21.

³ LEBAS. (M) : op.cit, juillet/aout, 2002, p.139.

1-3-2-1/La performance économique

Elle est considérée comme la rentabilité de l'entreprise, elle correspond aux Résultats présentés par la comptabilité analytique. Il s'agit principalement des soldes Intermédiaires de gestion, il s'agit des résultats liés directement à l'activité de l'entreprise. Pour évaluer l'aspect économique de la performance, plusieurs critères d'évaluation ont été proposés :¹

- la productivité
- la qualité des produits et services
- l'économie des ressources
- la compétitivité
- la rentabilité
- le chiffre d'affaire
- le profit
- le respect des délais

1-3-2-2/La performance sociale

« Elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux, ou socio-économique .Il peut s'agir, par exemple, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les Engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel »².

1-3-2-3/La performance organisationnelle

Selon KALIKA *« La mesure de la performance organisationnelle permet de refléter les soucis organisationnels auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions éventuelles sur la performance globale »³.*

En se référant aux travaux de KALIKA, on peut dégager quelques critères d'évaluation de la performance organisationnelle :

- Le respect de l'organigramme officiel: pour éviter les conflits et le dysfonctionnement.
- Les relations entre les services: en vue de la recherche de la minimisation des conflits.

Elles visent à créer un climat d'harmonie et de coopération.

¹ MORINE. (M), et SAVOIE. (A) : « Représentations de l'efficacité organisationnelle, développements récents », Revue psychologica, N°27. 2000.

² BERNARD. (M) : op.cit, p.235

³ KALIKA. (M) : **Structure d'entreprise, réalités, déterminants, performance**, Edition economica, Paris, 1995, P : 340.

- Le transfert de l'information: doit traduire le bon accord entre les différents services.
- La flexibilité de la structure: elle représente l'aptitude de l'entreprise à changer, et donc son l'organigramme doit être adaptable aux changements de l'environnement.

Cette performance rend compte la manière dans laquelle l'entreprise est organisée afin d'atteindre ses objectifs, elle rend compte de l'impact que produit l'organigramme d'une entreprise sur sa performance.

1-3-2-4/La performance humaine

L'entreprise ne sera guère performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement, les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative l'anatomie, à l'adhésion des salariés, c'est la réalisation des objectifs constituent des éléments déterminants.¹

1-3-2-5/La performance stratégique

« Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique. »²

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les Concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

1-3-2-6/La performance commerciale

L'entreprise atteint une performance commerciale lorsqu'elle devient capable d'offrir des produits et des services de qualité répondant aux attentes de ses consommateurs.

¹ KERACHI. (D) : **Impact stratégique de distribution sur la performance commerciale** ,cas SAIDAL ,Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en science commerciales EHEC ,Alger ,2015,p.30

² BARRETTE. (A) et BERARD. (J) : « **Gestion de la performance: lier la stratégie aux opérations** », Revue internationale de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000, p.15.

Pour ce faire, les entreprises doivent s'intéresser des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché.

1-4/Les facteurs de la performance

Pour performer, il est important de se concentrer sur les facteurs qui produiront le maximum de résultats par rapport aux objectifs fixés, ces facteurs sont considéré comme des éléments clés et essentiels pour la réalisation de la performance de l'entreprise, ces facteurs sont ⁽¹⁾ :

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services.
- La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- Les produits doivent être efficaces et efficients.
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales.
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées et partagées les même valeurs.
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.
- Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût qui doivent être équilibrées et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

1-5/La mesure de la performance

« *La performance n'existe pas si on ne peut pas la mesure.* »²

Est l'évaluation du résultat par Rapport à un référentiel préalablement fixé, elle consiste donc à évaluer une grandeur par une comparaison avec une grandeur fixe de même type considérée comme référence.

¹ /<https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>(consulté le 12/04/2016 à 11 :54h)

² ZEYL Alfred : op.cit, page 39

1-5-1/Définition

« La mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnelle .elle est aussi destinée à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise »¹

On peut dire alors que le principal but de la mesure d'une performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise, d'autre part. Elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière.

Celle-ci peut être opérée sur deux axes :

➤ **La performance externe**

Qui est la capacité de l'entreprise à satisfaire les objectifs de ses partenaires qui sont en relation contractuelle avec l'entreprise.

➤ **La performance interne**

Elle englobe toutes les activités de l'entreprise (approvisionnement, production, ...).et l'ensemble du personnel.

La mesure de celle-ci suppose la fixation d'un grand nombre d'objectifs et la mise en place d'un ensemble de procédures et d'outils qui permettent de comparer les objectifs fixés avec les résultats atteints.

Donc la notion de mesure reste toujours un élément très important pour l'entreprise car elle constitue une évaluation qui permet de voir les évolutions et d'établir les écarts par rapport à un objectif et/ou d'autres repères dans une logique de comparaison. La mesure est une manière d'objectiver la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic de celle-ci et engager des actions nécessitant des ressources.

1-5-2/Objectifs de mesure de la performance

La mesure de la performance des entreprises a pour plusieurs objectifs entre autres :

¹ KHMAKHEM. (A) : **la dynamique de contrôle de gestion**, éd, DUNOD, 1992, p. 343

1-5-2-1/Objetif d'information

La mesure de la performance « *va structurer le schéma de représentation à partir duquel les managers agissent. Elle oriente le comportement en leur donnant une direction, un cap* »¹

La mesure de la performance est indispensable à la prise de décision, aussi :

- Elle permet de réduire les risques d'incohérence entre l'objectif global de l'entreprise et les objectifs de l'ensemble de ses fonctions.
- Elle permet à l'entreprise de se situer par rapport à la concurrence.
- Elle informe chaque responsable des choix stratégiques en leur indiquant les priorités les quelles il devra suivre.

1-5-2-2/Objetif d'incitation

L'objectif d'incitation² consiste à pousser les managers à réaliser les performances attendues tout en mettant sous tension leurs comportements dans le futur.

Cette tension peut être transformée en une dynamique créatrice de performance, il s'agit de dynamiser leur comportement à l'intérieur de l'entreprise grâce aux systèmes de sanction ou de récompense, ces sanctions peuvent être traduites en terme de :

- Présence ou absence de bonus.
- Evolution de la rémunération fixe.
- Promotion.
- Mutation.
- Licenciement, etc.

Alors Il est préférable d'encourager la communication au sein de l'entreprise, en encourageant Les dialogues entre le personnel et ses hiérarchies, ce qui donne à chacun l'opportunité d'expliquer et d'argumenter sa situation, et charge les responsables d'expliquer

En toute sincérité à leur subordonné les causes conduisant à une telle ou telle sanction.

1-5-2-3/Objetif de pilotage

La mesure de la performance donne au manager un langage qui a l'avantage d'être exploiter et qui rend comparable le réel et le prévu, avant piloter il faut bien mesurer

¹ GIRAUD. (F), SAULPIC. (O), NALLEAU. (G), DELMOUD. (M-H) : **Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance**, édition, Gualino France, 2002, P .70

² MOHAMEDI. (L): **Outils de mesure de la performance du réseau d'exploitation de la BADR**, mémoire du diplôme supérieur des études bancaires, Ecole Supérieure de Banque, Alger, Novembre 2011, pp : 42-43

Selon **DORIATH et GOUJET**¹, le pilotage de la performance est à la fois :

- Un processus de diffusion dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les Moyens.
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs visés.

Les responsables de l'entreprise ont besoins à des données qui seront utilisées pour La prise de décisions et qui aient une signification et une valeur commune : c'est à dire, pour piloter la performance, ils ont besoin qu'elle soit mesurée ce qui leur rend possible de conduire des analyses, des décisions et des plans d'action.

1-5-3/l'identification des sources performance

Il existe deux types de source² :

1-5-3-1/Les Sources internes

-Performance humaine

Celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.

- Performance technique

Elle est définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.

- Performance financière

Elle décrit l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

1-5-3-2/Les sources externes

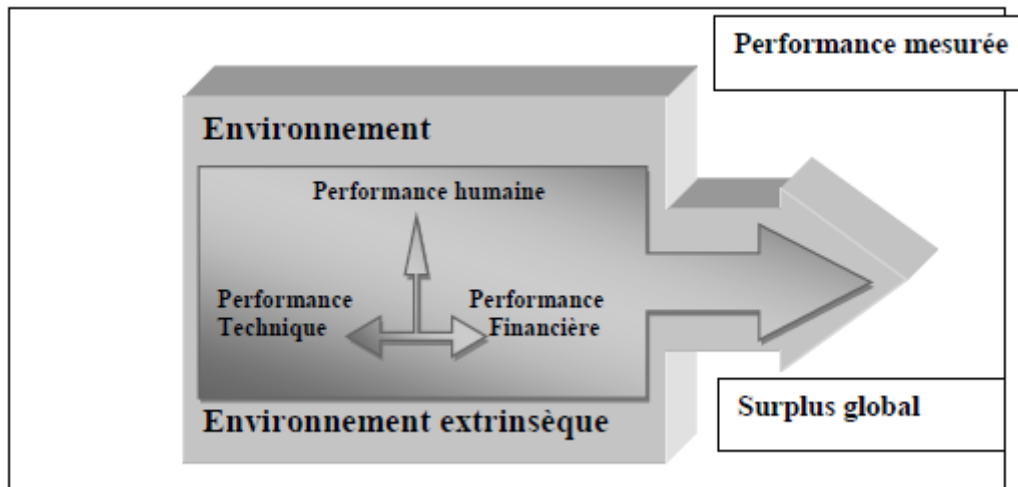
De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

Les sources de performance ont été représentées sous forme de schéma, qui met en évidence le contexte dont cette dernière évolue.

¹ DORIATH. (B), et GOUJET. (CH) : Op.cit, édition DUNOD, Paris, 2005, p : 170

² BERNERD. (M), CROZIER. (D) : **gestion des ressource humains, pilotage sociale et performance**, éditions DUNOD, 5éme édition Paris, 2002, P.165.

Figure N°2 : représentation des sources de la performance



Source : BERNARD. (M), (D) .CROZET: « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances», Edition DUNOD, 5e Edition, 2002, P.165.

Section2 : La performance de la fonction commerciale

1/La fonction commerciale

La fonction commerciale est l'interface entre l'entreprise et le client, elle est souvent considérée comme la poule aux œufs d'or, c'est la seule fonction à la frontière de l'entreprise elle joue le rôle d'organe vital dans le corps de l'entreprise.

Parce qu'elle représente la finalité de toutes les activités de l'organisation, cette importance

Au moins pour deux raisons :

- Les commerciaux sont autant au contact de leur propre organisation que des clients.
- La fonction commerciale a un impact primordial dans la pérennité de l'entreprise.

1/1Définition

Selon **CHARPENTIER**

« La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la Fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la

fonction commerciale tend à avoir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise »¹

Selon **LANGÉ** et **MOUTOT**

« La finalité de la fonction commerciale est assez simple : il s'agit de vendre les produits ou services de l'entreprise aux clients, et ce aux meilleures conditions possibles. »²

Donc celle-ci est un ensemble regroupant le suivi des différentes Variables qui influencent les tâches de l'équipe de vente dont :

- L'étude de l'environnement (du marché et des consommateurs).
- Préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques.
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

1-2/L'importance de la fonction commerciale au sein entreprise

« L'activité commerciale devient stratégique dans l'entreprise, en effet, produire ne suffit plus à assurer la pérennité de l'entreprise »³

Donc la pérennité de l'entreprise est souvent assurée en partie par la fonction commerciale. Son objectif est de vendre des produits ou les services achetés ou produits par l'entreprise, Aussi elle permet d'écouler régulièrement les marchandises productives.

Elle permet d'atteindre les objectifs de chiffre d'affaire pour se développer une entreprise : doit investir, recruter et innover pour cela, Elle se fixe des objectifs afin de les atteindre, Elle commercialise ses produits ou ses services sur un marché fortement Concurrentiel, la force de vente, le marketing et la communication mettent en adéquation l'offre et la demande.

La fonction commerciale assure la rentabilité de l'entreprise, En apportant des avantages concurrentiels elle permet de développer les marges, Aussi elle apporte des solutions aux consommateurs qui sont prêts à investir plus d'argent pour bénéficier de services supplémentaires ou pour acquérir des produits complémentaires.

Alors celle-ci occupe une place très importante au sein de l'entreprise.

¹ CHARPENTIER. (P) : **Organisation et gestion de l'entreprise**, Edition Nathan, Paris, 1997, page 230.

² LANGÉ. (M) et. MOUTOT. (J) : **Mesurer la performance de la fonction commerciale**, Editions d'organisation, Paris 2008, page 48.

³ LANGÉ. (M) et. MOUTOT. (J) : op .cit, p.55

1-3/Les activités commerciale

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement du marché et des consommateurs.
- La préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques.
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

Elle se donne donc pour tâche de fixer le cadre de l'action au travers de choix stratégiques, d'organiser et de gérer des équipes de vente, en fin de négociier.

En amont du processus de vente, il revient aux responsables commerciaux d'élaborer des plans d'action commerciale, de tirer parti des opportunités offertes par les outils actuels de traitement et de transmission de l'information, afin de mettre en place un support efficace à l'action commerciale.

Il organisera et gèrera enfin un corps commercial propre. Autant d'activités qui concourent à créer un cadre propice au bon déroulement de la face à face avec le client et à la négociation.

1-4/La fixation des objectifs de la fonction commerciale

Les objectifs sont des données précises qualifiables et ou quantifiables pour un délai fixé, qui engage la responsabilité des décisionnaires. la gestion par objectifs favorise le pilotage de l'activité commerciale en offrant des outils de prévision et de contrôle.

Les objectifs s'intègrent dans la démarche de planification de l'entreprise et orientent la prise de décision pour les actions commerciales futures¹

Ces objectifs doivent être

- **Limités** : Chacun des évalués ne doit avoir qu'un nombre limité d'objectifs, pour éviter la dispersion des efforts.
- **Précis** : Un objectif doit toujours être rédigé de façon simple et concise une phase et un ratio sur un sujet précis.
- **Réalisables** : Un objectif peut être difficile à attendre mais sa réalisation doit être possible, l'objectif réalisable.
- **Cohérents** : Entre eux, l'objectif individuel doit toujours être en cohérence avec ceux de l'unité ou de la structure à laquelle il appartient
- **Mesurables** :
 - Objectif quantitatif : le résultat à attendre est directement mesurable

¹ BENICO. (N), COMBES. (M), FILLEAU. (M-G) : **gestion de la relation commerciale**, éditions DUNOD, Paris, 2005, p.340.

-Objectif qualitatif : le résultat est difficile à calculer, à mesurer, pour vérifier que l'objectif est atteint on doit faire appel au jugement de personnes qualifiées.

- **Motivants** : Un objectif implique dépassement et progrès avec comme séquences stimulation matérielle, entre autres, et formation.
- **Priorisés** : Les uns par rapport les autres. Il importe également d'impliquer, pour leur formation tous les facteurs concernés.

2/ la performance commerciale et ces indicateurs

On va présenter la notion de la performance commerciale et les indicateurs de cette dernière.

2-1/La performance commerciale

«La performance commerciale ne se résume pas au simple nombre de rendez-vous clients, à l'activité du groupe de commerciaux ou au gain de quelques affaires. La performance commerciale réelle va au-delà. Elle résulte en la capacité à satisfaire deux notions distinctes : l'efficacité et l'efficience.»¹

« La performance de la fonction commerciale tient notamment à la clarté de la mission des équipes commerciales comme l'ont montré Churchill, Ford et Walker »²

Donc celle-ci représente la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients en lui proposant des produits ou des services adéquats à ses attentes.

2-2/Les indicateurs de la performance commerciale

Un indicateur est un ensemble d'informations représentatives résultantes de la collecte des données sur un élément lié au fonctionnement de l'entreprise.

Selon GALLAIRE *« Un indicateur est un référentiel comparatif permet une comparaison des performances d'une activité d'une période à une autre..... »³*

2-2-1/Les caractéristiques des indicateurs

Les indicateurs doivent posséder un ensemble de qualités qui sont :⁴

- **La pertinence** : Le traitement et l'analyse, et la prise de décision, basés sur des indicateurs non pertinents, est une perte d'argent et de temps. L'indicateur doit être utile et en phase avec les objectifs, et son utilisation doit contribuer à leur atteinte.

¹ <https://developperlentreprise.wordpress.com/2009/05/27/qu'est-ce-que-la-performance-commercial> (consulté le 29/08/2016 à 9 :18h)

² LANGE. M) et MOUTOT. (J) : op.cit, P .49

³ GALLAIRE, (J-M) : **Les outils de la performance industrielle**, édition d'organisation, Paris, 2008, p : 30

⁴ ASSELIN. (F) et autres : **entrepreneur forestier du Québec**, éditions PREFORT, Québec 2010, p.182.

- **Précision** : Cette caractéristique fait intervenir plusieurs qualités, un indicateur doit être clair, et formulé de manière à être compris.
- **Faisabilité** : L'indicateur doit être alimenté de données existantes et disponibles pour être utilisable.
- **Convivialité** : Cette qualité réfère qu'un indicateur doit être facilement accessible, lu, compris, et accepté par toutes les personnes concernées, il doit signifier quelque chose et aussi facilement interprétable.

2-2-2/La nature des indicateurs

C'est la manière dont ils sont exprimés ou calculés, ou selon ce qu'ils mesurent, les indicateurs peuvent être deux types différents.

Les indicateurs peuvent être de nature quantitative ou qualitative.

2-2-2-1/Les indicateurs quantitatifs

Ce sont des outils de mesure permettant à l'entreprise de mesurer sa performance dans un moment donné, Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous exposant : la quantité vendue, le chiffre d'affaires, la marge commerciale, la part de marché le profil et le nombre de nouveaux clients.

2-2-2-1-1/Le chiffre d'affaire (CA)

Le chiffre d'affaire représente la réussite de l'entreprise, il désigne l'ensemble des quantités vendues ou de la production vendue, il est exprimé en unité monétaire, et calculé sur une année.

Il « désigne le total des ventes de produits et services facturés par une entreprise »¹

Le chiffre d'affaire est un des nombreux indicateurs de performance de l'entreprise il se compose de deux parties :

- Le volume qui correspond à la quantité vendus
- Le prix de vente

La performance dans ce cas, se mesure toujours à travers la comparaison du chiffre d'affaires prévisionnelles (appréhendé par rapport aux prévisions de vente) et le chiffre d'affaires réalisées (appréhender avec la réalisation), la formule est la suivante :

¹ DEREPP. (Y), GEFFROY. (M) : **Gestion de la relation commerciale pour BTS MUC**, édition le génie des glaciers, France, 2012, p : 204

$$CA = \text{quantité vendue} * \text{prix unitaire}$$

2-2-2-1-2/Les quantités vendues (QV)

Les quantités vendues constituent un indicateur de base dans la gestion de l'entreprise en général, et de la fonction commerciale en particulier. Elles servent à connaître le taux de satisfaction de la demande sur le marché, et le poids réel par rapport aux concurrents comme moyens de comparaison.

La performance dans ce cas est calculée à travers la différence des prévisions faites au préalable par rapport au volume réalisé.

$$\text{Performance (P)} = \text{réalisation} - \text{prévision}$$

Si $p > 0$ on dit que c'est une bonne performance

Si $P = 0$ on dit que c'est une mauvaise performance

2-2-2-1-3/Nombre de nouveaux clients

Pour compenser l'inévitable érosion de la clientèle, il faut remplacer ceux qui

Disparaissent (concurrence, faillite, départ en retraite) par de nouveaux clients.

Acquérir de nouveaux clients, c'est prospecter. Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

La prospection est une activité qui demande des qualités d'organisation, de contact, de rigueur et de professionnalisme.

2-2-2-1-4/La part de marché (PM)

Afin de se situer sur son marché, l'entreprise doit faire une étude de la part de marché.

« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents »¹.

Le simple examen du chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché.

Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative.

« Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force »²

Cet indice est très important pour l'entreprise car il lui permet de se positionner par rapport à la concurrence, il peut être mesuré en volume ou valeur il se calcule en divisant les ventes de générées par l'entreprise sur les ventes totales du marché :

Part de marché = $\frac{\text{vente de l'unité}}{\text{vente totale des unités présentes}}$

2-2-2-1-5/La marge commerciale

Est la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes correspondant aux ventes de marchandises et le coût d'achat hors taxes de ces marchandises vendues. Cet Indicateur à pour mérite sa simplicité de calcul et devient alors très utile lors d'une prise de décision commerciale.

Marge commerciale = $\text{CA (HT)} - \text{cout d'achat (HT)}$

Celle-ci « exprime le supplément de valeur apportée par l'entreprise au coût de marchandises vendues durant l'exercice comptable »³

Le concept de marge commerciale est très proche de celui plus large de marge sur coût

¹DEBOISLANDELLE. (H) :op.cit, p : 313.

² KOTLER. (B), DUBOIS (P) et Autres : op.cit., p .139.

³ MANDOO. (C) :**Comptabilité générale de l'entreprise, instruments et procédures**, édition De Boeck, 1ème édition, Bruxelles, 2003, p : 137

Variable Utilisé en comptabilité analytique (qui permet d'analyser les coûts sous des angles très variable). La Marge sur coût variable(MCV) inclut tous les coûts variables(CV).

Une entreprise peut augmenter sa marge commerciale en :

- Augmentant son volume des ventes.
- Augmentant le prix de vente moyen des produits.
- Réduisant le coût des achats de marchandise.
- Réduisant le prix d'achat moyen aux fournisseurs.

2-2-2-1-6/La rentabilité commerciale (RC)

Est le rapport entre d'une part, les résultats obtenus par l'entreprise et d'autre part , les moyens utilisés pour arriver à ce résultat.

Elle est généralement déterminée par le ratio :

$$\text{Rentabilité commerciale} = (\text{résultat net} * 100) / \text{chiffre d'affaires}$$

Alors on détermine le taux de marge de l'entreprise, qui permet d'estimer le résultat future de l'entreprise en fonction de la variation de son volume d'activité mesuré par le chiffre d'affaires.

2-2-2-1-7/ Le profit

C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales durant une période donnée.

$$\text{Le profit} = \text{Recette totale} - \text{Dépense totale}$$

2-2-3/Les indicateurs qualitatifs

Il est important de disposer les indicateurs qualitatifs, ayant généralement traits à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de l'entreprise ou de ses produits.

Parmi les indicateurs qualitatifs de la performance commerciale, nous pouvons citer :

2-2-3-1/Satisfaction client

Elle exprime « *le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable* »¹.

Chaque entreprise doit mettre le client au cœur de son activité, elle doit toujours chercher à satisfaire ses besoins indéterminés

« *La satisfaction est le résultat de la perception de la valeur obtenue dans une transaction ou une relation* »²

Il y aura satisfaction si le produit ou le service a exactement fourni au client ce que ce dernier souhaitait.

D'après AVEROUS (B) et AVEROUS (D)³ la satisfaction traduit toujours un écart

Positif ou négatif entre ce qui est attendu et ce qui vit le client. Le client satisfait est donc la seule personne qui est capable de juger le produit ou le service de l'entreprise après avoir comparé la performance perçue du produit ou du service avec ses attentes. Trois possibilités :

- Performance = attentes client satisfait
- Performance > attentes client très satisfait
- Performance < attentes client insatisfait

Et Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :

-Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement.

-Traitement immédiat de toute réclamation.

-Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs.

-Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise.

-Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois.

-Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.

¹DEBOISLANDELLE.(H) :op.cit, p : 401.

² LEFÉBURE. (R), VENTURI. (G) : **Gestion de la relation client**, édition Eyrolles, Paris, 2005, p : 140

³ AVEROUS. (B), AVEROUS. (D) : **Mesurer et manager la qualité du service : la méthode CYQ**, édition Inseep consulting, Paris, 2004, p : 23

2-2-3-2-/L'image de l'entreprise

Elle fait partie intégrante de la vie de l'entreprise on peut la définir comme « *un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes* »¹.

L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de Comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise.

L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes...etc.

2-2-3-3/Les attentes clients

La plupart des clients ont des attentes plus ou moins précises à l'égard du niveau et de la qualité du service qui devraient être offerts. Ces attentes ne sont peut-être pas en accord avec les réalisations effectives et pour éviter le mécontentement des consommateurs l'entreprise doit contribuer à la détermination des attentes de la clientèle, dans la mesure où elle indique aux clients quels sont les niveaux et qualité de service auxquels ils sont en droit de s'attendre pour que leurs attentes soient plus conformes à la réalité. Pour cela elle est tenue d'effectuer Des enquêtes de satisfaction, conception et élaboration du questionnaire.

2-2-3-4/La qualité de service

La qualité de service est la traduction de l'appellation « service au client »²

2-2-3-5/ Fidélité

La fidélité des clients est une stratégie qui cherche une relation durable entre le client et l'entreprise où chacun d'eux trouvent plusieurs avantages.

Pour l'entreprise le client fidèle (modèle) est celui qui contribue à la mise au point de l'offre de produits et de services en³ :

¹ MOULINIER. (R) : **Les techniques de ventes**, les éditions d'organisation, 5^e édition, 1998, p : 158.

² JOHNSON. (G) et autres : **Stratégie**, édition Pearson, 7^e édition, France, 2005, p : 637

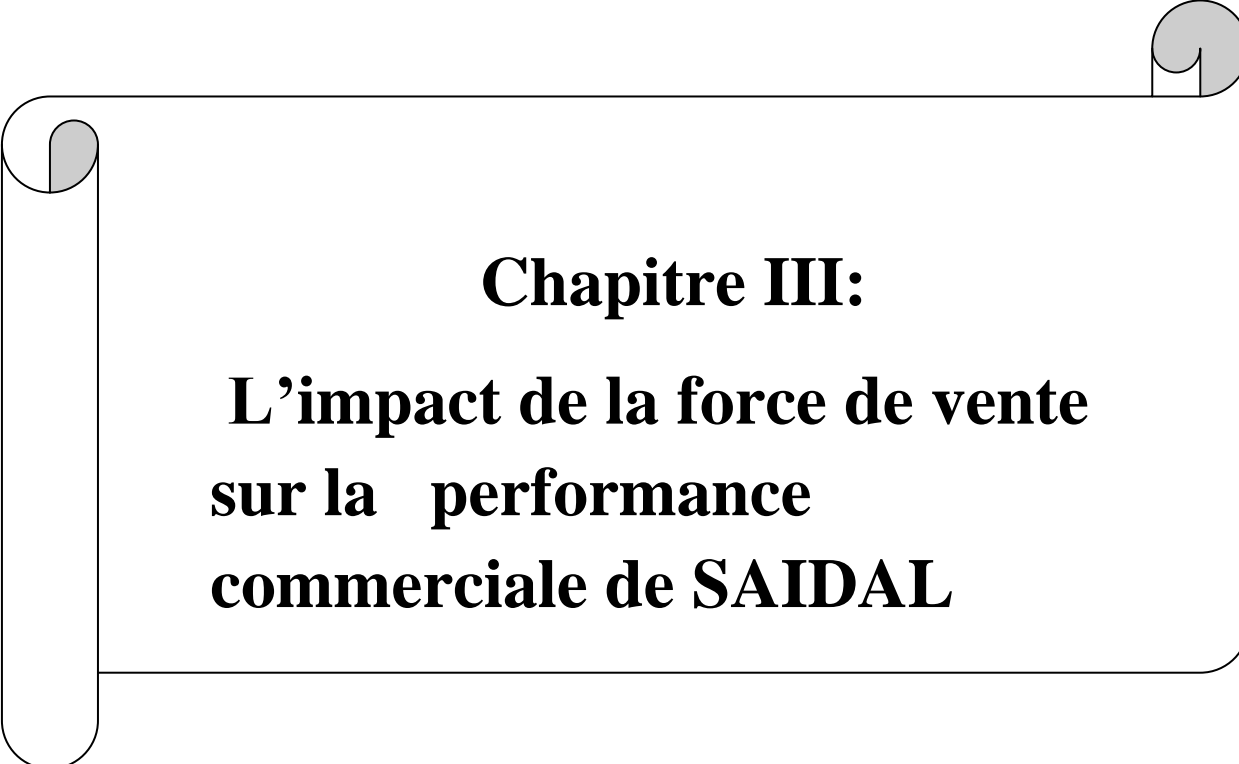
³ MOULINIER. (R) : **les 10 clefs de l'efficacité du commercial**, éditions d'Organisation, 3^e édition, 2003, P.15.

- Exprimant ses besoins, son opinion.
- Participant aux sondages.
- Testant les prototypes.
- Collaborant avec les représentants de l'entreprise.

Conclusion

D'après les éléments abordés au cours de ce chapitre, nous avons constaté que la définition de la performance reste toujours une affaire complexe, La performance est souvent confondue avec les notions voisines à savoir : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité .Et malgré sa complexité sa mesure reste possible grâce a un ensemble d'indicateurs.

La fonction commerciale, représente une interface entre l'entreprise et ses clients et La performance de celle-ci repose sur un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, permettent à l'entreprise de mesurer et d'évaluer, et à comparer des résultats obtenus par rapport des objectifs fixés.



Chapitre III:
L'impact de la force de vente
sur la performance
commerciale de SAIDAL

Nous avons vu dans les deux chapitres précédents tous ce qui est théorique : aspects force de vente d'une part et performance d'autre part.

Présentement, nous allons effectuer une approche plus pratique et plus opérationnelle, et essayer d'ôter un lien existant entre les deux variables et tirer le rôle que joue la force de vente sur la performance commerciale d'une entreprise industrielle.

Ce troisième chapitre a pour objectif de présenter l'organisme d'accueil SAIDAL, sa force de vente et sa performance commerciale. Il sera composé de trois sections, la première fera l'objet d'une présentation de l'organisme SAIDAL, dans la deuxième section nous parlerons sur la force de vente de l'organisme et ses indicateurs de performance, et pour la troisième section elle se portera sur la présentation de l'enquête que nous avons réalisée, l'analyse des résultats obtenus, puis en conclure avec l'ensemble de suggestions.



Section1 : Présentation générale du groupe SAIDAL

1-1/ Historique du groupe SAIDAL

- **Principales dates**

En **1963**¹, est née la pharmacie centrale d'Algérie par abréviation "PCA" sur la base des Anciens magasins généraux des services de la santé.

Elle allait connaître un long développement jusqu'à ce que lui soit confié en 1969 le Monopole de l'importation, de la production et de la distribution (gros et détail) des Médicaments à usage humaine et vétérinaire, ainsi que les équipements et accessoires Médicochirurgicaux, elle est alors placée sous la tutelle du Ministre du la Santé Publique.

-1969 : Nationalisation dépôts et création de la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) par Ordonnance présidentielle N° 69-14 du 25 mars 1969 ayant pour mission d'assurer le Monopole de l'Etat sur l'importation, la fabrication et la commercialisation de produits Pharmaceutiques à usage humain.

1982 : Création de SAIDAL suite à la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA), décret N° 82-162 du 24 avril 1982 (JORD N° 17 du 27 avril 1982) et a bénéficié, Dans ce cadre, du transfert des usines d'El Harrach, de Dar El Beida et de Gué de

¹/Document interne de SAIDAL

Constantine.

1998 : La transformation de l'entreprise SAIDAL en groupe industriel auquel sont rattachées Trois filiales (Pharmal, Biotique et Antibiotical).

1999 : 17 juin 1999, introduction à la Bourse des Ventes d'Alger et cession de 20% du capital Du groupe SAIDAL aux privés.

- L'Unité de Recherche en Médicaments et Techniques Pharmaceutiques devient (CRD Centre de Recherche et Développement).

- La création d'un centre de distribution à l'est (centre de distribution de Batna) ;

2000 : Certification aux normes ISO 9001/version 1994 du CRD, de siège du groupe, filiale Antibiotical et des ateliers solutés Massif de l'Usine de Constantine (filiale Bio tic).

- Création d'un centre de distribution à l'Ouest (centre de distribution Oran).

1-2/ Statut juridique

SAIDAL est une société par actions, au capital de 2.500.000.000 dinars algériens.

SAIDAL est une société à capitaux publics et privés (80% publics et 20% privés).¹

1-3/Missions et objectifs du groupe SAIDAL

1-3-1/ Missions

La première mission de SAIDAL est l'amélioration de la qualité des soins par la mise à Disposition des patients, d'une gamme riche et diversifiée de produit de qualité, et de protéger Le droit des citoyens d'accéder aux traitements par l'adoption d'une politique tarifaire Favorisant de larges couches de la société.

1-3-2/ Principaux objectifs et réalisation du groupe SAIDAL

On retrouve parmi les objectifs de SAIDAL ce qui suit² :

-Assurer, au niveau national, la position d'un laboratoire leader.

¹ /Site officiel du groupe SAIDAL : <https://www.saidalgroup.dz/>

² /Nos performances au service de la santé, Science & Santé, édition. Groupe SAIDAL, Alger, octobre 2006, p.3.

- Diversification de sa gamme de produits et élargissement de sa production vers des Nouvelles classes thérapeutiques telle que l'oncologie, l'ophtalmologie, L'immunologie, et les produits issus de la biotechnologie.
- Produire, importer, exporter et commercialiser les spécialités pharmaceutiques et des Substances chimiques sous forme de matières premières, de produits semi-finis ou Produits finis à usages humains.
- Développement du partenariat
- Augmenter la productivité du personnel.
- Développer l'image du groupe SAIDAL
- La recherche de la satisfaction totale du client, par la mise en place progressive du processus de management de la qualité.

1-4/ Organigramme du groupe SAIDAL (voir Annexe N°1)

Nous avons présenté seulement la direction du marketing et vente et du l'information car elle est en relation avec notre thème de recherche.

1-4-1/ Présentation de la Direction du Marketing et des Ventes (organisme d'accueil)

Notre stage s'est déroulé à la direction du marketing et des ventes, nous allons donner un bref Aperçu de cette dernière.

Elle a été créée en 1995 et rattachée à la direction générale du groupe SAIDAL, elle a été appelée avant la direction marketing et de l'information médicale (DMIM).

Elle a pour mission d'assurer la coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise, de promouvoir ses produits et son image de marque. Pour ce faire, cette structure est dotée d'une équipe médicaux-marketing de haut niveau, d'un réseau de délégués médicaux couvrant l'ensemble du territoire national, une organisation efficace et performante, lui permettant de répondre sans délai aux menaces du marché national et international et d'en saisir les opportunités.

1-5/ sites de production

SAIDAL compte 8 usines de production d'une capacité totale de 200 millions d'unités

Vente :

- Site de production de Médéa
- Site de production de Dar el Beida
- Site de production de Gué de Constantine
- Site de production d'El Harrach
- Site de production de Cherchell
- Site de production de Constantine
- Site de production d'Annaba
- Site de production de Batna

1-6/ Situation actuelle de SAIDAL

Durant l'année 2014, SAIDAL a atteint un chiffre d'affaires de 9,78 milliards de DA, Une baisse de 15% par rapport à l'année 2013, avec un bénéfice net de 1.65 milliards de dinars et un total actif/passif du bilan de 31 milliards de dinars.

SAIDAL, de même que les entreprises opérant dans cette filière, veut que la branche soit Mieux réorganisée de manière à permettre une fluidité dans la production, un développement Soutenu, avec comme objectif de réduire la facture des importations de médicaments.

Tableau N°5 : Classement des 20 premiers laboratoires en Algérie en 2015

Rang	Laboratoire	Part de marché en DA	Part de marché UV
1	SANOFI	12,77%	13,08%
2	NOVO NORDISK	6,99%	3,22%
3	EL KENDI	5,35%	3,39%
4	GLAXOSMITHKLINE	5,17%	4,77%
5	HIKMA PHARMA	4,61%	4,07%
6	PFIZER	4,34%	3,22%
7	SAIDAL	3,05%	8,71%
8	NOVARTIS	2,55%	0,86%
9	MSD	2,47%	1,92%
10	ASTRAZENECA	2,33%	0,68%
11	MERINAL	2,25%	4,62%
12	PHARMALLIANCE	2,03%	3,68%
13	BEKER	1,80%	0,69%
14	ROCHE DIAGNOSTICS	1,77%	0,40%
15	BAYER CLASSICS	1,63%	0,38%
16	ABBOTT	1,62%	1,07%
17	LIFESCAN	1,56%	0,36%
18	BIOCARE	1,39%	2,27%
19	BAYER HEALTH.PHARM	1,39%	1,10%
20	IPSEN	1,30%	0,94%

Source : Document interne de SAIDAL

A travers ce tableau, la première place est détenue par le laboratoire français SANOFIAVENTIS.

Il est considéré comme intouchable avec une part de marché représentant presque

Le double du second.

Notons aussi que le premier laboratoire local est SAIDAL qui pointe à la septième place avec

Une part de marché de 3.05%.

1-7/Diagnostic stratégique de l'entreprise

➤ Forces

-SAIDAL industrie à une image positive vis-à-vis des fournisseurs traditionnels.

-L'effectif jeune

- Distribution nationale
- Gamme de produits importante
- Personnel expérimenté dans le domaine de la production.

➤ **Faiblesses**

- Salaire moyen des employés de SAIDAL
- Politique de promotion timide
- Arrêt fréquents des chaînes de production
- Manque en communication et marketing
- Conflits interne

➤ **Opportunités**

- Marché national potentiel et porteur
- La croissance économique
- Promotion des médicaments générique par les pouvoirs publics.

➤ **Menaces**

- Naissance d'une concurrence locale qui prend de plus en plus d'ampleur.
- Départ du personnel formé par SAIDAL vers le privé
- Diminution des produits remboursables.

Section2 : La force de vente et la performance commerciale au sein de SAIDAL

1/La force de vente de SAIDAL

Cette sous-section a pour objet d'étudier l'organisation et la gestion de la force de vente au sein de l'entreprise SAIDAL.

1-1/ Organisation de la force de vente de SAIDAL

La force de vente de SAIDAL est considérée comme l'axe principal de la communication dans cette entreprise, Elle est constituée essentiellement de délégués médicaux, entourés de superviseurs et de chargés de vente, sous la tutelle d'un directeur des ventes.

On peut résumer cette constitution comme suite :



1-1-1/Typologie de la force de vente

SAIDAL a une force de vente composée de vendeurs sédentaires (chargés des ventes et responsable des ventes), et itinérants (délégués médicaux, superviseurs et coordinateur) qui se déplacent auprès des médecins (généralistes et spécialistes), pharmaciens et grossistes.¹

1-1-2/ Les différents statuts des vendeurs

La force de vente de groupe SAIDAL est constituée des superviseurs, délégués médicaux, directeur des ventes et chargés de vente.

➤ Superviseurs

Le superviseur des délégués médicaux s'engage à ² :

- Coacher une équipe de visiteurs médicaux.
- Être à l'écoute afin de répondre aux besoins de ses délégués médicaux.
- Encadrer, animer et motiver l'équipe de délégués médicaux.
- Analyser l'activité de son équipe.
- Être responsable sur son territoire de la réalisation des objectifs fixés.
- Assister les délégués médicaux de son équipe et organiser une stratégie de travail, afin d'atteindre les objectifs annuels.

➤ Délégués médicaux

SAIDAL dispose d'une centaine de délégués répartis à travers tout le territoire national.

Ces déléguées gèrent un secteur composé d'unités géographiques et administratives

¹ /Document interne de SAIDAL

² Direction du marketing et de l'information marketing de SAIDAL.

composées de médecins généralistes et spécialistes, Les déléguées médicales ont deux rôles principaux.

-Un rôle commercial, qui consiste à promouvoir les produits pharmaceutiques (la vente indirecte du produit)

-Un rôle médical (l'information médical), qui consiste à donner des informations sur le produit.

➤ **Le directeur des ventes**

Il est chargé de définir les plans à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs, contrôler la politique commerciale du réseau de vente, négocié avec les clients importants, définir le plan de rémunération....etc.

➤ **Les chargés de vente**

Les chargés des ventes sont chargés de : ¹

Gérer les stocks au niveau des grossistes, Visiter les grossistes, détaillants et autres, Faire le recouvrement des factures non payée...etc.

1-1-3/Missions et Objectifs de la force de vente

1-1-3-1/Missions de la force de vente

Afin de réaliser ses objectifs commerciaux, faire face à la concurrence et satisfaire mieux ses clients SAIDAL a assigné à ses vendeurs les missions suivantes ²:

- **La qualification** : La force de vente de groupe SAIDAL prend en charge la classification des clients selon leur activité professionnelle : médecins spécialistes et généralistes, pharmaciens privés et publics...etc.
- **La communication**: SAIDAL a mis en place un nombre important de délégués médicaux dispersés sur le territoire national qui sont chargés de visiter des médecins, pharmaciens pour leur présenter leurs produits.

¹/Document interne de SAIDAL

² /Idem

La prospection : La prospection de nouveaux clients est assignée aux délégués médicaux et chargés de vente.

- **La vente** : C'est l'étape la plus importante, pour cela le groupe SAIDAL a mis en place des chargés de ventes qui s'occupent de la vente aux grossistes sur le territoire national.

1-1-3-2/Les objectifs de la force de vente

Le groupe SAIDAL a négligé quelques objectifs qualitatifs qui sont très importants tels que 'organisation des tournées, la gestion du temps et la fidélisation de la clientèle.

1-1-4/Le découpage en secteurs de la force de vente

La force de vente de SAIDAL est structurée comme suit :

- **La structure géographique**

SAIDAL a 3 succursales et 103 délégués qui sont répartis sur le territoire national comme suit: Centre, Est, Ouest. Chaque région est composée des délégués et superviseurs comme suit : ¹

- 73 délégués opèrent au centre du pays, sous la responsabilité de 08 superviseurs.
- A l'Est, les responsables de SAIDAL ont affecté le nombre de 17 Délégués médicaux pour la prospection de cette région du pays avec un superviseur.
- Au niveau de l'Ouest, 13 Délégués médicaux sont chargés de la prospection au niveau de l'ensemble des wilayas de cette région, avec un seul superviseur.

- **La structuration par produit**

SAIDAL a organisé sa force de vente à partir de sa gamme de produits, grâce à la diversité de médicaments génériques qu'elle a mis sur le marché national.

- **Le critère de structuration par type de client**

La force de vente de SAIDAL est aussi organisée par type de clientèle car chaque équipe s'occupe d'une gamme de produits spécifique, et que chaque gamme s'adresse à une catégorie précise de clients.

¹ /Direction du marketing et de l'information marketing de SAIDAL

1-1-5/ La taille de la force de vente

Les responsables de l'entreprise ont indiqué que SAIDAL a 103 délégués qui couvrent tout le territoire national, Ce groupe a effectué « 176 563 » visites auprès des médecins, pharmaciens et grossistes. Et réalisent 71% de l'objectif assignés en 2015. ¹

Alors nous avons remarqué que SAIDAL n'utilise pas une méthode spécifique pour déterminer la taille optimale de sa force de vente.

2/ La gestion de la force de vente au sein du groupe SAIDAL

Pour assurer une force de vente efficace et afin d'assurer sa pérennité le groupe SAIDAL a donné une grande importance à la gestion de sa force de vente qui se présente comme suit :

2-1/Le recrutement de la force de vente

Afin de garder sa force de vente à la taille optimale et à la compétence nécessaire à la réussite de ses objectifs, SAIDAL procède à une procédure de recrutement rigoureuse

2-1-1/ L'expression du besoin

Le recrutement d'un nouveau commercial dans l'entreprise SAIDAL comme dans toute entreprise se fait pour les raisons suivantes : le départ des commerciaux vers les entreprises concurrentes, le départ volontaire (retraite, maladie), départ provoqué (licenciement), et aussi le besoin des compétences nouvelles grâce à la concurrence.

2-1-2/La définition du poste

Le besoin en recrutement de la force de vente de SAIDAL concerne essentiellement le poste de délégué médical. La définition du poste permet de préciser le besoin : les missions, la clientèle à visiter...etc. qui contribuent à l'intégration rapide du candidat.

2-1-3/Les procédures de recrutement

Afin d'attirer et surtout garder les meilleurs candidats, les superviseurs de SAIDAL suivent une véritable politique de recrutement. Qui se résume comme suit :

¹/Rapport du conseil d'administration du groupe SAIDAL, année 2015.

➤ **Le responsable de recrutement**

Le recrutement de la force de vente de SAIDAL se fait directement par l'entreprise elle-même. Sans faire recours à un cabinet spécialisé ou à des professionnels de recrutement.

➤ **Le Choix des canaux et sources de recrutement**

Concernant les sources de recrutement de SAIDAL, ces sources peuvent être internes (quand le profil type de vendeur est disponible dans un autre poste au sein de l'entreprise.) Ou externes à l'aide de modes de recrutement les plus utilisés tels que : les Annonces par voie de presse, Tri des demandes et de convocation des candidats...etc.

2-1-4/ La sélection des candidats

La procédure de sélection concernant les candidats au poste de délégué médical se fait en trois étapes :¹

- Le tri des candidatures reçues
- Le premier entretien
- Le deuxième entretien.

2-2/ La formation de la force de vente

Concernant la formation de la force de vente le groupe SAIDAL a négligé l'étape d'identification des besoins en formation car il la considère comme un droit pour ses cadres et non pas un besoin.

2-2-1/Le contenu de la formation

Le groupe SAIDAL a organisé des formations commerciales de base qui porte essentiellement sur:²

- Une présentation générale de l'organisme SAIDAL, ses valeurs clés, ses objectifs, et sa politique commerciale.
- Une présentation de la gamme de produits du groupe, leurs points forts et points faibles, leur mode d'utilisation, etc.

¹/Direction du marketing et de l'information marketing de SAIDAL.

² /Idem

- Une formation sur les concurrents et les caractéristiques de leurs produits
- Un enseignement sur la façon de répartir et de gérer le temps des visites.
- Une initiation aux techniques de vente et de communication avec Une éducation sur les prescripteurs, leurs localisations, leurs profils, leurs besoins en information, leurs spécialités.... etc.

2-2-2/ Les modalités de la formation

La procédure de formation au niveau du groupe SAIDAL se déroule en deux étapes, à savoir l'autoformation et le stage de formation.

Généralement c'est les médecins produits, les chefs de produits et les superviseurs qui assurent la formation des nouvelles recrues, et c'est à eux que revient la responsabilité de choisir le mode de formation.

2-2-3/ Les moyens mis en œuvre par SAIDAL

Les chargés de la formation ont à leur disposition les supports suivants :

- Des manuels de formation (modules d'autoformation).
- Des caméras pour filmer les exercices de simulation
- Des jeux de rôle (exercices de simulation).

Au long de leur formation, les stagiaires de SAIDAL sont appréciés sur leurs comportements généraux, leurs ponctualités, leurs sociabilités, leurs esprits d'équipe ainsi que leur acceptabilité de la critique.¹

2-3/ La rémunération de la force de vente du groupe SAIDAL

Le groupe SAIDAL a adopté une politique de rémunération et d'avantages sociaux qui contribuent à attirer, fidéliser et motiver son équipe de travailleurs de grande qualité cette politique se compose des éléments suivants :

-Le salaire fixe : Tous les membres de la force de vente ont un salaire fixe qui varie selon la hiérarchie, le poste occupé et l'ancienneté.

¹ /Direction du marketing et de l'information marketing de SAIDAL

-Avantages annexes: SAIDAL n'accorde pas des avantages annexes à la totalité de l'équipe de vente, sont les superviseurs qui bénéficient seulement d'un micro portable

-Les remboursements de frais : Les remboursements de frais se font au réel c'est-à-dire que les délégués médicaux doivent justifier leurs frais par des bons correspondants.

Concernant Les chargés des ventes leurs salaire de base est très bas par rapport aux délégués médicaux. Car Ils sont rémunérés à la commission qui est calculée à partir des quantités vendues réellement. Ils sont payés une fois que les factures des clients sont réglées.

2-4/ L'animation

Afin de soutenir ses délégués médicaux dans leurs activités, SAIDAL anime sa force de vente en favorisant la communication au sein de l'équipe, créant un climat favorable encourager les échanges d'informations et d'idées et souder l'équipe.

Pour animer sa force de vente, le groupe SAIDAL utilise les moyens suivants :

2-4-1/Le climat de travail

Les délégués médicaux de SAIDAL travaillent en étroite collaboration avec leurs superviseurs, sans qu'ils aient le sentiment d'être commandés, mais plutôt celui d'être encadré et soutenu.

2-4-2/Les réunions

Les délégués médicaux de SAIDAL se regroupent avec leurs superviseurs dans les réunions afin de discuter des résultats obtenus et des actions effectuées, et organiser ensemble le plan de travail pour la semaine prochaine. Ces réunions hebdomadaires entre les délégués médicaux et leurs superviseurs sont très importantes pour le bon déroulement des tournées, car ils participent à la mise au point du travail de chaque semaine.

Pour le manager de l'équipe il réunit ses superviseurs Une fois par mois, pour faire le point sur les résultats du mois écoulé, voir le compte rendu de son écoulement et enfin, planifier les actions du mois suivant.

2-4-3/La formation

Afin de reconnaître et renforcer les compétences de ses vendeurs, l'état a consacré un budget

pour la formation des vendeurs du groupe SAIDAL.

2-5/ La motivation et la stimulation de la force de vente de SAIDAL

Les techniques de motivation/stimulation des vendeurs de SAIDAL se basent essentiellement sur :

- L'Augmentation du salaire pour les délégués les plus productifs
- SAIDAL offre à ses délégués un véhicule de service
- Pour toute augmentation du CA, les délégués reçoivent une prime annuelle
- Le personnel de SAIDAL bénéficie d'une assurance tous risques.

2-6/ Le contrôle

Les superviseurs de la force de vente de SAIDAL envisagent le contrôle des délégués médicaux à travers deux dimensions :¹

2-6-1/Le contrôle qualitatif

Les superviseurs du groupe SAIDAL jugeront le travail de leurs délégués médicaux selon un guide d'évaluation spécial rédigé par le délégué même. Afin de définir leurs besoins en formation...etc.

2-6-2/Le contrôle quantitatif

Chaque délégué médical doit mentionner tous les frais des tournées qu'il effectue dans une note de frais de tournées, à laquelle il va joindre les bons de paiement correspondant à chaque dépense.

L'analyse de ces notes de frais permet au superviseur, ainsi qu'au directeur de vérifier si les dépenses qui y sont notées sont justifiées ou non justifiées.

¹/Direction du marketing et de l'information marketing de SAIDAL.

2/ Les indicateurs de performance commerciale de SAIDAL

2-1/ Les indicateurs quantitatifs

Le chiffre d'affaire, la quantité vendue et la part de marché sont les trois principaux indicateurs quantitatifs utilisés pour mesurer la performance commerciale de SAIDAL. Concernant la part de marché, on n'a pas eu assez d'information pour les années précédentes ; on a eu seulement ceux de l'année 2015.

2-1-1/ Le chiffre d'affaire

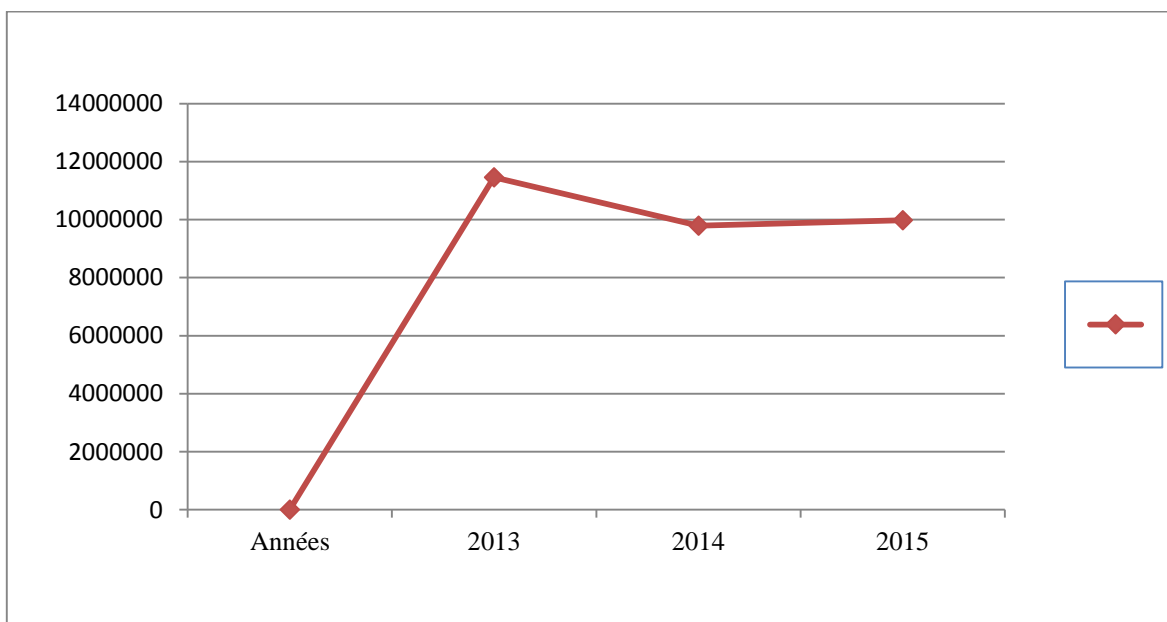
Le tableau ci-dessous a pour objectif de connaître les évolutions du chiffre d'affaire du groupe SAIDAL pendant les deux dernières années :

Tableau N°6 : L'évolution du chiffre d'affaire

Années	2013	2014	2015
CA(DA)	11461847	9789026	9984044
Evolution du CA en (%)	-	-15	1.99

Source : Rapport du conseil d'administration du groupe SAIDAL (2013-2014-2015)

Figure N° 3: L'évolution du chiffre d'affaire



Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

Le chiffre d'affaires engendré par les produits vendus en décembre 2014 se caractérise par une baisse de 15% par rapport à l'exercice 2013 et représente 76% de l'objectif assigné. Cette diminution est le résultat d'une diminution de la quantité vendue. Tandis qu'en décembre 2015 le chiffre d'affaire a vu une augmentation de 2% par rapport à celle enregistré en 2014 et réalisent un taux d'atteindre d'objectifs de 74% par rapport aux objectifs assignés, cette progression du chiffre d'affaire est le résultat d'une augmentation de la quantité vendue.

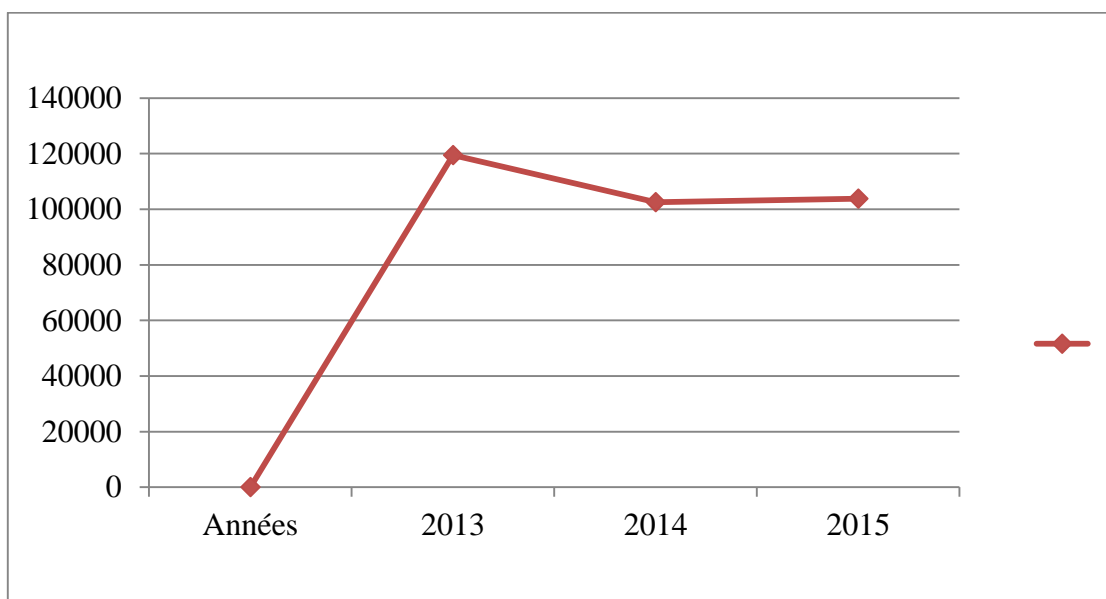
2-1-2/Les quantités vendues

Pour connaître l'évolution de la quantité vendue, on élabore le tableau ci-dessous :

Tableau N°7 :L'évolution des quantités vendues

Années	2013	2014	2015
QV	119439	102563	103868
Evolution de la QV en (%)	-	-14	1.27

Source : du conseil d'administration du groupe SAIDAL (2013-2014-2015)

Figure N°4 :L'évolution des quantités vendues

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

Cette figure nous montre que la courbe des quantités vendues suit la courbe du chiffre d'affaires et Nous avons remarqué que la quantité vendue durant l'année (2013-2014) a connu une diminution de 14% par rapport à celle de l'exercice 2013 et cela peut être dû à des pertes de la part de marché que SAIDAL a connu en 2014 grâce à la multiplication du nombre de producteurs locaux qui ont engendré une très forte concentration sur les produits traditionnellement fabriqués par SAIDAL, avec des pratiques commerciales illégales. Alors qu'en 2015 la quantité vendue a connu une augmentation de 1.27% qui peut être le résultat d'une augmentation du nombre des clients.

2-1-3/La part de marché

Les responsables de SAIDAL ont dit qu'en 2014 SAIDAL a connu des pertes de parts de marché et une régression au chiffre d'affaire. Tandis qu'elle pointe à la septième place en 2015 avec une part de marché de 3.05%.

2-2/Les indicateurs qualitatifs**2-2-1/L'image de l'entreprise**

La société SAIDAL en tant que leader de l'industrie pharmaceutique nationale et du médicament générique en Algérie, et pour faire face à la concurrence des lobbies du médicament qui veulent maintenir le monopole, elle porte une attention particulière pour son image de marque. Elle essaye de renforcer sa place de leader, forger une bonne image, améliorer la qualité de ses produits et la qualité de services et renforcer la perception de ses clients.

2-2-2/Satisfaction client

Afin de satisfaire les exigences de ses clients et améliorer la qualité de service SAIDAL a mis un ensemble de dispositions et procédures parmi eux :

- Etre à l'écoute de ses clients et traiter immédiatement leurs réclamations
- Garder les clients les plus importants et renforcer le rythme de la relation avec eux par l'augmentation de nombres de visites, des offres exceptionnelles ...etc.

Section 3 : Présentation du cadre méthodologique de l'enquête et l'analyse des résultats

Dans cette section, nous allons présenter deux outils d'analyse, l'un est quantitatif (questionnaire destinés aux clients de SAIDAL) et l'autre est qualitatif (guide d'entretien) et cela afin de se procurer des informations propres à ce mémoire et de contribuer à répondre à notre problématique.

1/Le Questionnaire

Nous élaborons cette étude dans le but de voir l'impact de la force de vente de SAIDAL sur la performance commerciale de celle-ci.

1-1/Description de l'échantillon

1-1-1/Définition de la population cible

La population cible pour notre étude est : les clients de SAIDAL (Médecins, Pharmaciens et Grossistes), Nous avons limité nos champs d'investigation dans les deux wilayas : Alger et Blida.

1-1-2/ la taille de l'échantillon

Nous avons mené notre enquête auprès de 20 clients de SAIDAL, ou Tous les sondés ont répondu a notre questionnaire, ce qui représente une totalité de 20 interrogés.

1-2/L'élaboration et la distribution du questionnaire

1-2-1/ Définition et présentation du questionnaire distribué

Notre enquête consiste à recueillir des informations, auprès des Médecins, Pharmaciens et Grossistes.

1-2-2/ La structure de questionnaire

Le questionnaire que nous avons distribué a été structuré comme suit (voir annexe°02)

- Introduction au début du questionnaire, afin de donner une idée sur l'objet de l'étude.
- Elaboration du questionnaire dans un ordre logique, en allant du simple au complexe

Il comporte (14) questions dont (11) sont des questions fermées et (02) sont des questions ouvertes et une (01) d'entre elles est une question à l'échelle.

1-2-3/ La forme des questions

Les questions formulées dans l'enquête se présentent sous différentes formes :

- Les questions ouvertes qui permettent à l'interviewé d'exprimer ses opinions en toute Liberté.
- Les questions fermées avec une seule réponse (QCS) et choix multiples (QCM).
- Les questions échelles de classement par préférence permettent de classer les réponses Selon l'importance des critères/préférences.

1-2-4/ Le déroulement de l'enquête

Nous avons fait des visites auprès des Médecins Pharmaciens et Grossistes pendant vingt Jours (du 18 Avril au 7 Mai 2016), pour réaliser notre enquête :(distribution de Questionnaire).

1-2-5/Méthode de traitement de questionnaire

- Les outils utilisés sont : le logiciel SPHINX V5 et EXCEL.
- Tri à plat : fait l'objet d'un traitement individuel de chaque question qui permet de Connaitre les fréquences.

1-3-1/Présentation des résultats

Pour faciliter la lecture et l'interprétation des résultats, nous avons rempli des tableaux et créé Des figures en utilisant le tableur Excel.

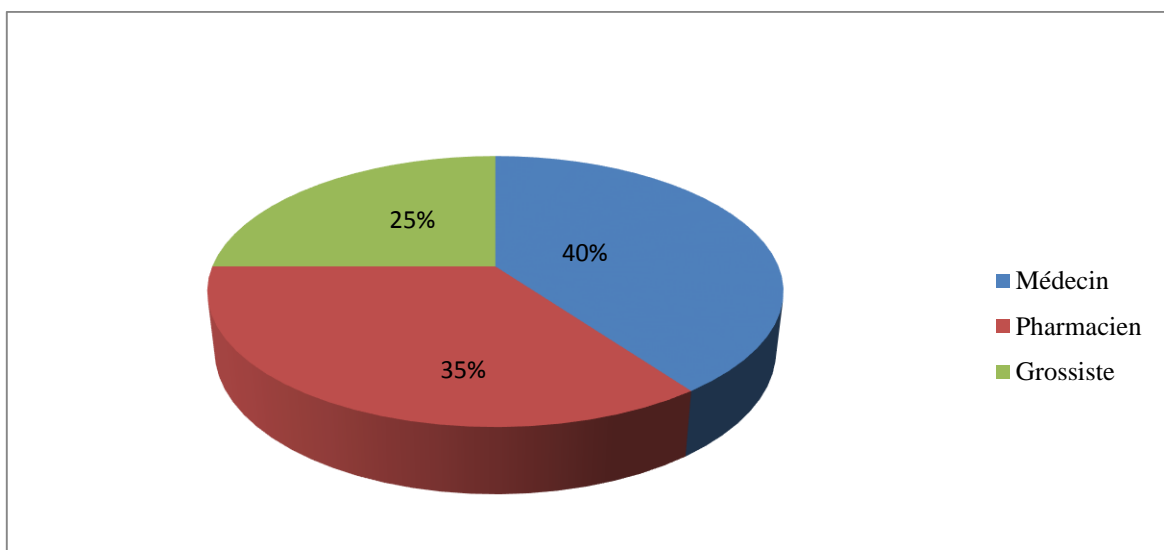
- **Les formations des cadres de l'échantillon :**

-Etes-vous ?

Tableau N°8 : Les formations principales de l'échantillon

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentages
Médecin	8	40%
Pharmacien	7	35%
Grossiste	5	25%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N°5 : Les formations principales de l'échantillon

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

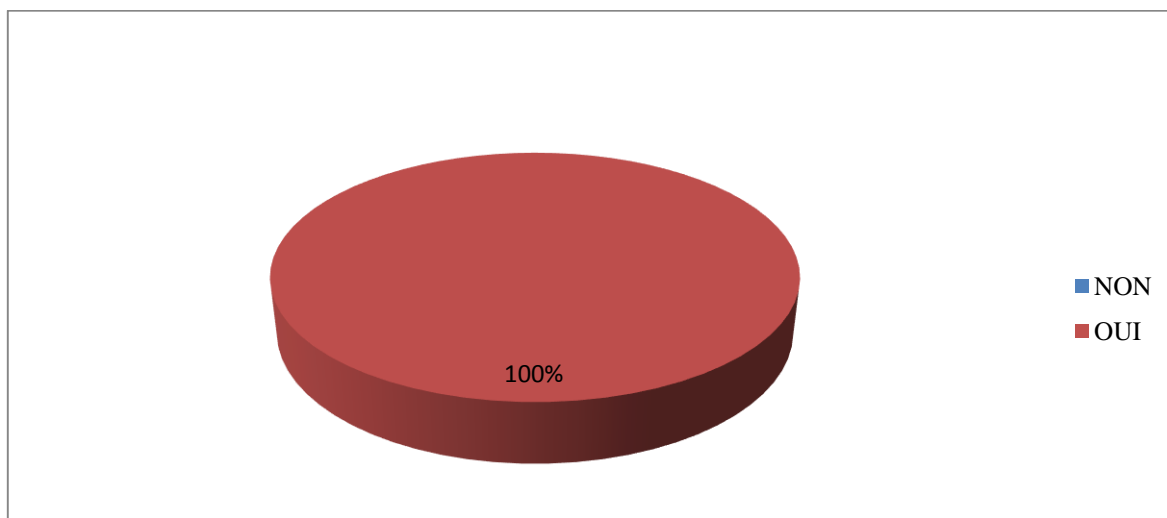
D'après les résultats représentés dans le tableau ci-dessus, nous constatons que 40 % de la population interrogée sont des médecins, 35% d'entre eux représentent des pharmaciens et 25% sont des grossistes.

Question N°1 : A/Etes-vous client de SAIDAL ?

Tableau N°9 : Les clients de SAIDAL

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentages
Oui	20	100%
Non	0	0
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N°6 : Les clients de SAIDAL

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

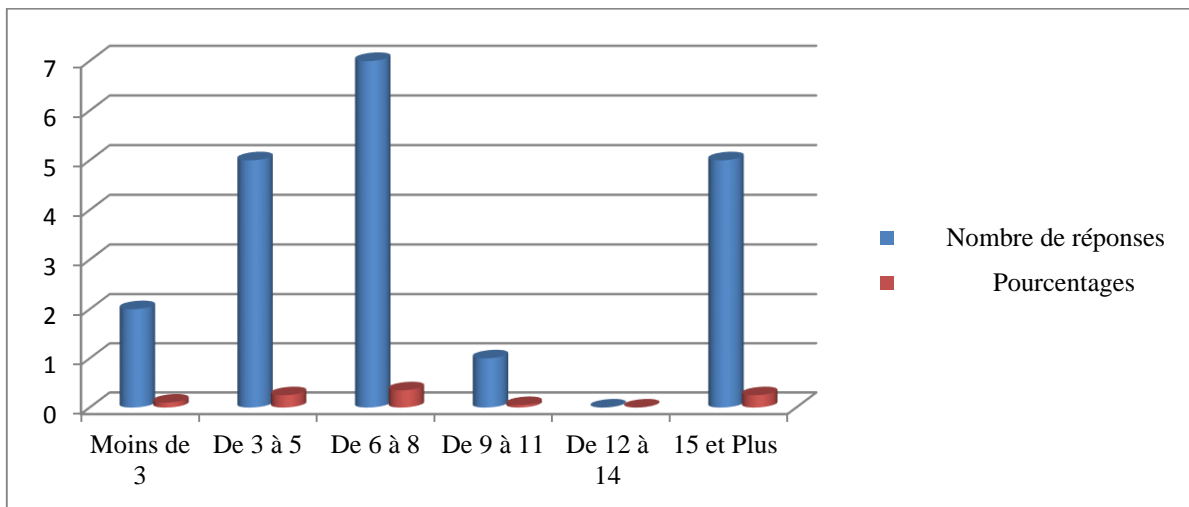
Nous constatons que toute la population interrogée représente des clients de SAIDAL.

B/si oui depuis quand ?

Tableau N°10 : L'ancienneté des clients de SAIDAL

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentages
Moins de 3	2	10%
De 3 à 5	5	25%
De 6 à 8	7	35%
De 9 à 11	1	5%
De 12 à 14	0	0%
15 et Plus	5	25%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N°7 :L'ancienneté des clients de SAIDAL

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

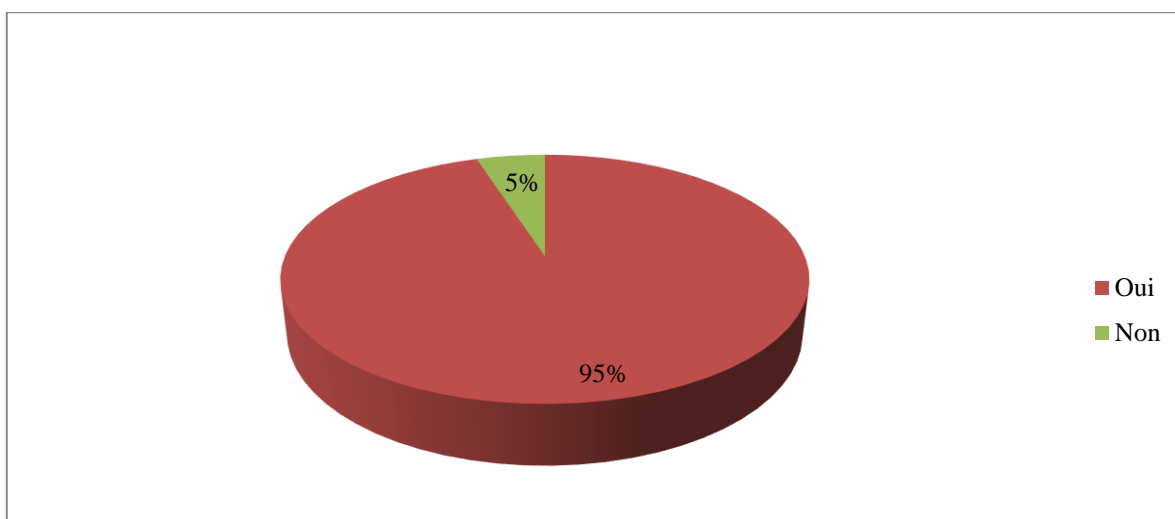
D'après ces résultats nous constatons que 35% des interrogés sont des clients de SAIDAL depuis 6 et 8 ans ,25% sont des clients de SAIDAL depuis plus de 15 ans ,25% sont des clients de SAIDAL depuis 3 et5 ans, 5% sont des clients de SAIDAL depuis 9 et 11 ans, Tandis que 10% seulement des interrogés sont des clients de SAIDAL depuis moins de 3 ans. On peut dire alors que la majorité des clients interrogés sont des anciens clients de SAIDAL.

Question N°2 : A/Avez-vous suffisamment d'information concernant les produits de SAIDAL ?

Tableau N°11 : La suffisance d'information concernant les produits de SAIDAL

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentages
Oui	19	95%
Non	1	5%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N°8 : La suffisance d'information concernant les produits de SAIDAL

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

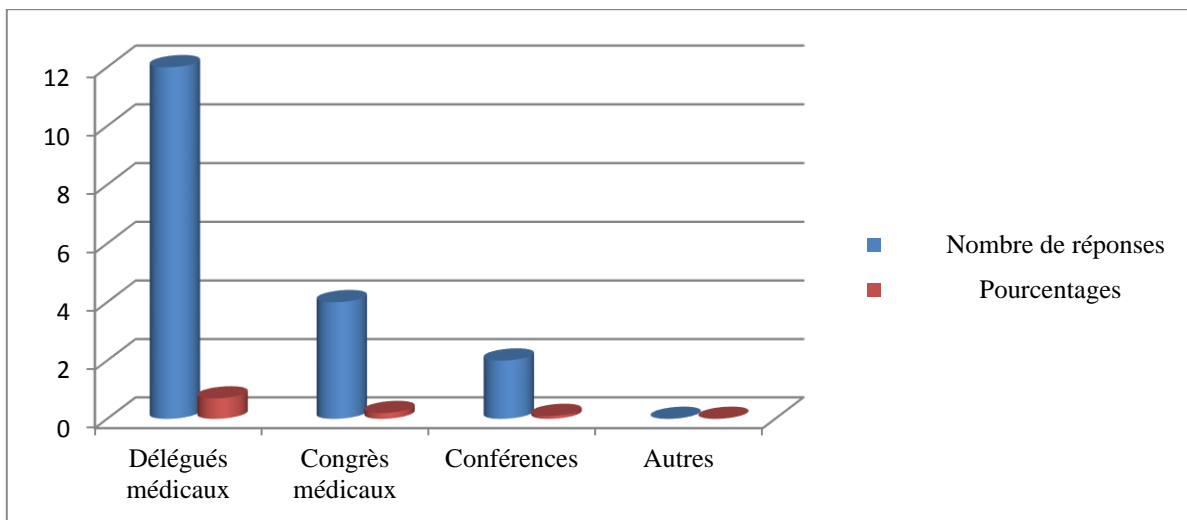
D'après les résultats obtenus, nous constatons que la majorité des interrogés (95%) ont suffisamment d'information concernant les produits de SAIDAL, par contre 5% d'entre eux qui sont des grossistes ne sont pas satisfaits et cela peut être dû à l'insuffisance du nombre de visites reçu par les délégués médicaux de SAIDAL.

B/Si oui par quel moyen l'avez-vous appris ?

Tableau N°12: Le moyen utilisé par SAIDAL pour présenter Ses produits

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentages
Délégués médicaux	12	70%
Congrès médicaux	4	20%
Conférences	2	10%
Autres	0	0%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N°9 : Le moyen utilisé par SAIDAL pour présenter Ses produits

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

Les réponses fournies, nous permettons d'enregistrer ce qui suit :

- 70% de la population interrogée estiment que l'information concernant les produits de SAIDAL leur parvient par le biais des délégués médicaux.
- 20% de la population interrogée estiment qu'ils ont accédé à l'information par le biais des congrès médicaux.
- Alors que 10% de la population indiquent qu'ils ont accédé à l'information au niveau des conférences.

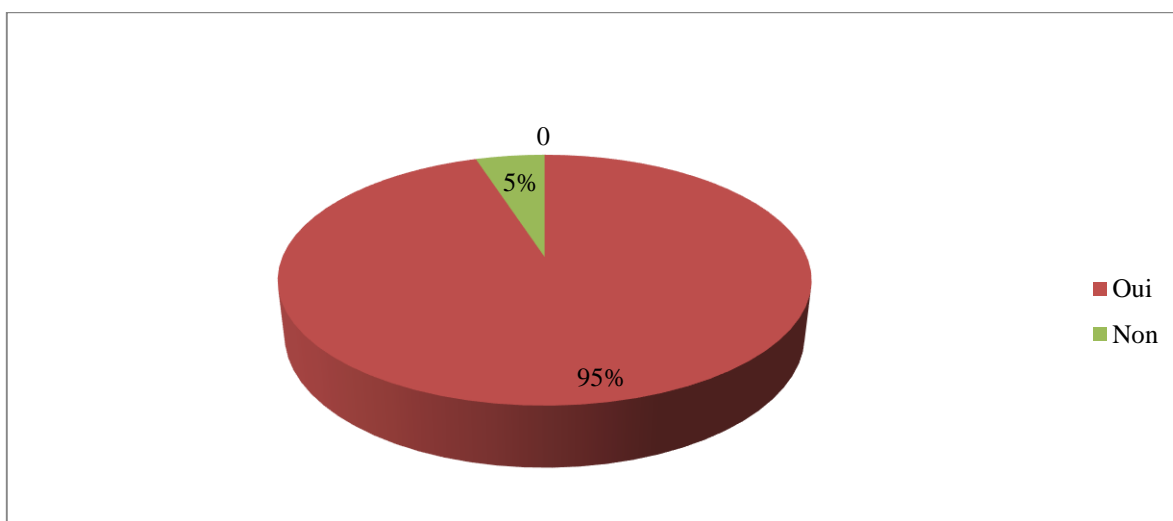
Dans ce cas, nous pouvons déduire que le groupe SAIDAL à baser essentiellement sur les délégués médicaux pour transmettre l'information et pour faire connaître les nouveaux produits auprès de sa clientèle.

Question N°3 : A/ Recevez-vous la visite des délégués médicaux de SAIDAL ?

Tableau N°13 : La réception des visites des délégués médicaux

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentages
Oui	19	95%
Non	1	5%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N°10 : La réception des visites des délégués médicaux

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

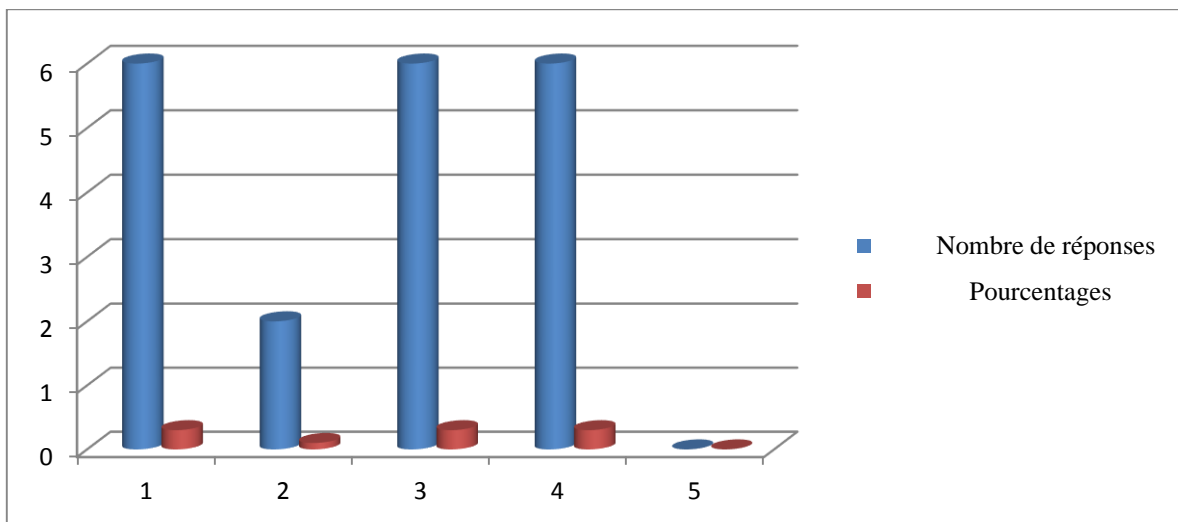
D'après les résultats obtenus, nous remarquons que la majorité (95%) des interrogés affirment que les délégués médicaux de SAIDAL leur rendent des visites, Tandis que 5% indiquent le contraire.

B/C'est oui combien de visites par moi ?

Tableau N°14 : Le nombre de visites des délégués médicaux

Nombre de visites	Nombre de réponses	Pourcentages
1	6	30%
2	2	10%
3	6	30%
4	6	30%
5	0	0%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N°11 : Le nombre de visites des délégués médicaux

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

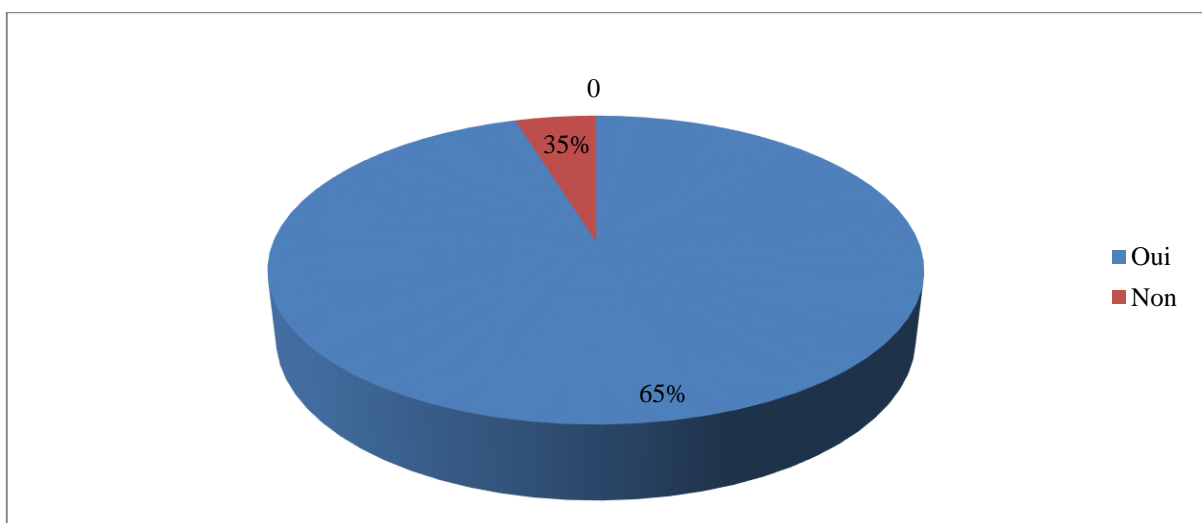
D'après les résultats obtenus nous remarquons que 30% des interrogés ont déclaré qu'ils reçoivent la visite des délégués médicaux de SAIDAL une seule fois par mois, l'autre 30% déclare qu'ils ont reçu les visites des délégués trois fois par mois, tandis que 30% ont dit qu'ils recevaient quatre visites par mois, par contre Les dix pour cent restants ont dit qu'ils recevaient deux visites seulement par mois.

Question N°4 : Le passage de ces délégués médicaux est-il régulier ?

Tableau N°15 : La nature du passage des délégués médicaux

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentages
Oui	13	65%
Non	7	35%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N°12 : La nature du passage des délégués médicaux

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

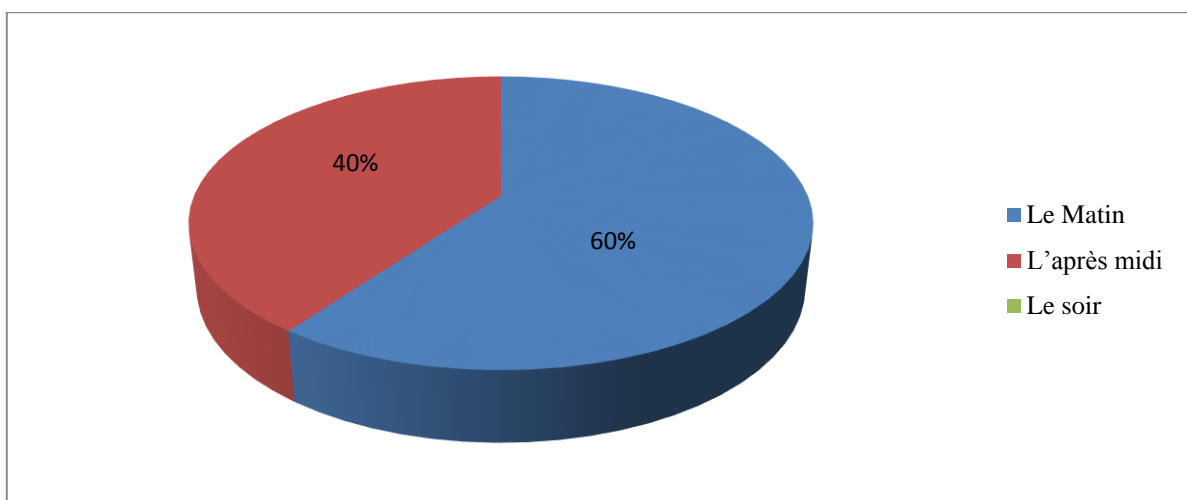
D'après les résultats obtenus, nous remarquons que 65 % des interrogés confirment que le passage des délégués médicaux du SAIDAL est régulier, Tandis que 35 % seulement indiquent le contraire.

Question N°5 : A quel moment de la journée recevez-vous la visite des délégués médicaux de SAIDAL?

Tableau N°16 : Le moment de la visite des délégués médicaux

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentages
Le Matin	12	60%
L'après midi	8	40%
Le soir	0	0%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N°13 : Le moment de la visite des délégués médicaux

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

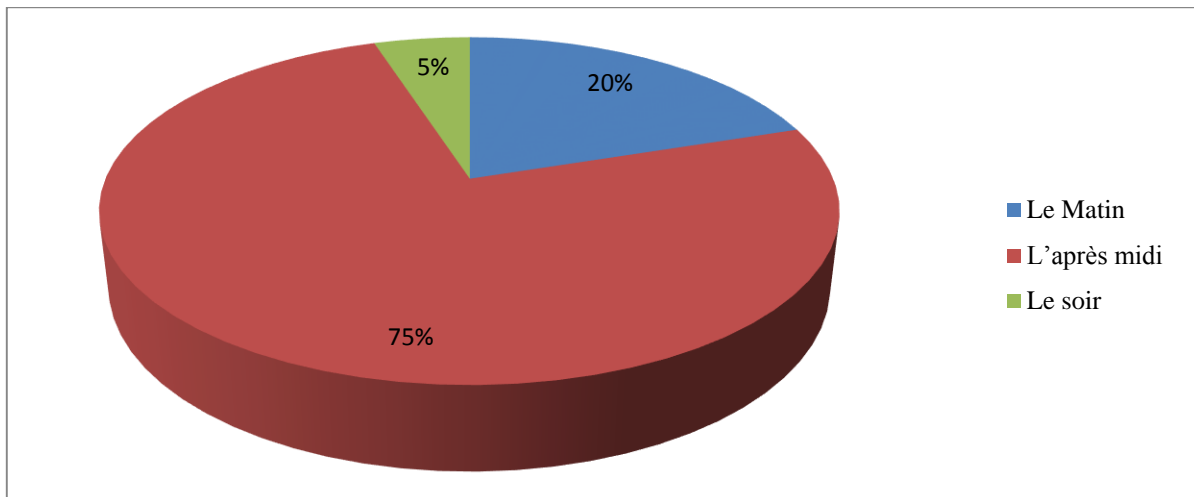
D'après les résultats obtenus nous remarquons que 60 % des interrogées estiment que les visites des délégués médicaux chez les médecins, pharmaciens et les grossistes se font le matin. Alors que 40 % de réponses confirment que les visites de Ces derniers se font l'après-midi.

Question N°6 : Selon vous quel est le meilleur moment pour la visite des délégués médicaux de SAIDAL?

Tableau N°17 : Le meilleur moment pour la visite des délégués médicaux de SAIDAL

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentages
Le Matin	4	20%
L'après midi	15	75%
Le soir	1	5%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N°14 : Le meilleur moment pour la visite des délégués médicaux de SAIDAL

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

Les réponses fournies, nous permettons d'enregistrer ce qui suit :

- 75% des personnes interrogées ont choisi l'après-midi comme meilleur moment pour la visite des délégués médicaux.
- 20% ont choisi le matin comme le meilleur moment pour la visite de ces derniers.
- Alors que les visite du soir n'arrange que 5% des interrogés.

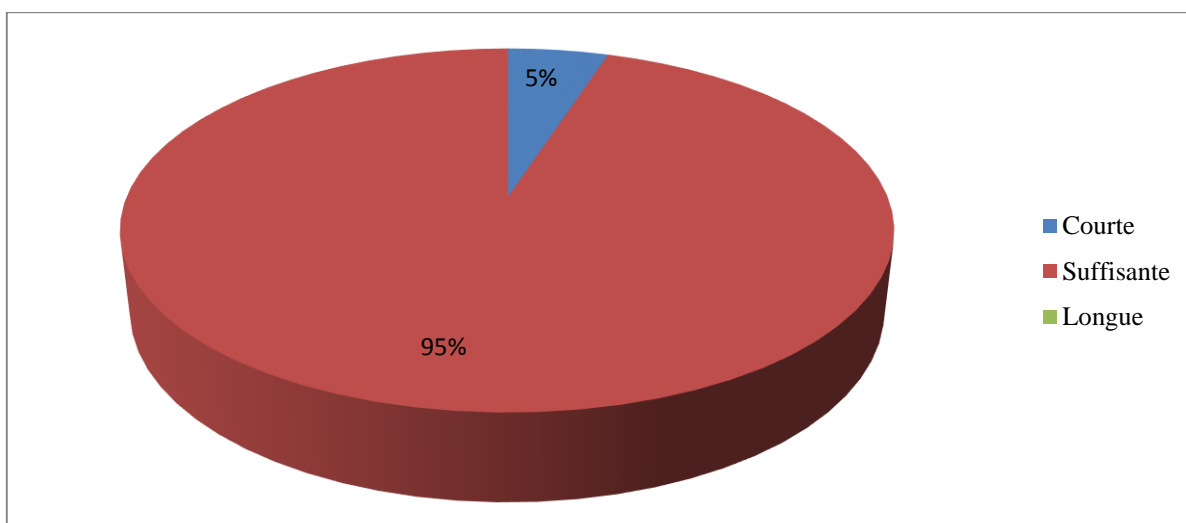
Dans ce cas, SAIDAL doit satisfaire encore mieux les besoins de ses clients en matière du moment de la visite de ses délégués médicaux.

Question N°7 : Comment trouvez-vous la durée de la visite des délégués médicaux de SAIDAL ?

Tableau N°18 : La durée de visite des délégués médicaux

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentages
Courte	1	5%
Suffisante	19	95%
Longue	0	0%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N°15 : La durée de visite des délégués médicaux

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que la satisfaction des clients de SAIDAL obtenue concernant la durée de visite est comme suit :

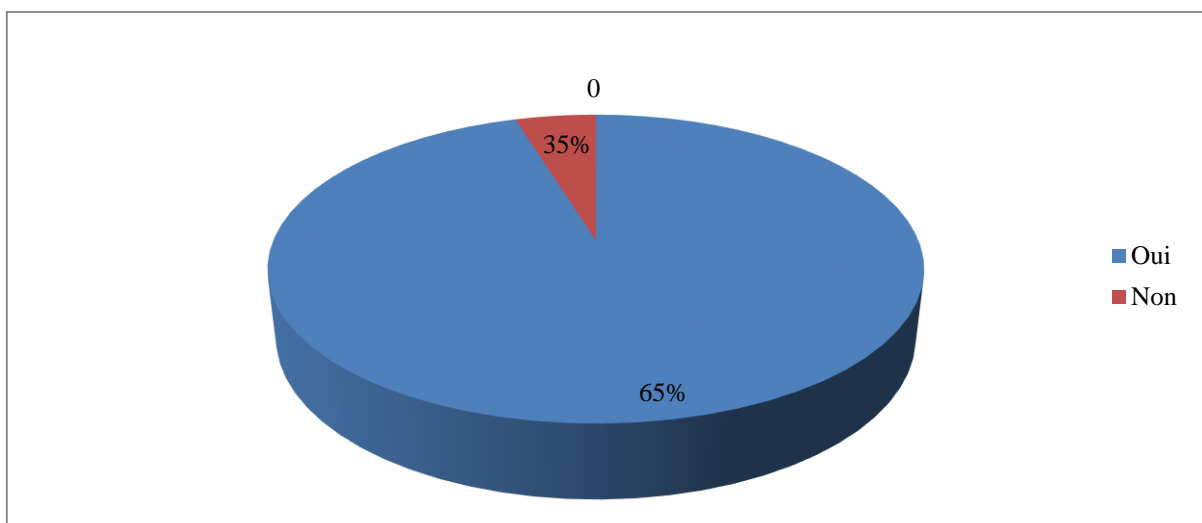
- 95% des personnes interrogées jugent qu'elle est suffisante.
- Tandis que 5% des personnes interrogées et qui sont généralement des grossistes trouvent que cette durées de visite et courte.

Question N°8 : Est-ce que SAIDAL comprend vous besoin ?

Tableau N°19 : Le degré de compréhension des besoins de clients par SAIDAL

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentages
Oui	13	65%
Non	7	35%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N°16 : Le degré de compréhension des besoins de clients par SAIDAL

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

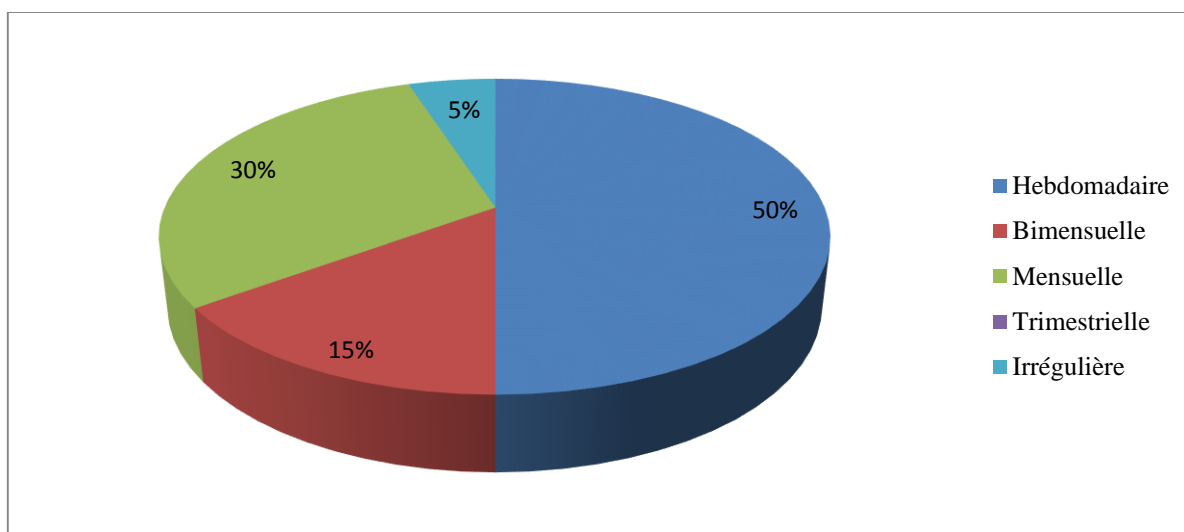
L'analyse des réponses fournis, nous permet d'enregistrer que 65% des clients interrogés ont affirmé que SAIDAL comprend bien leur besoins, Tandis que 35% de ses interrogés ont indiqué le contraire.

Question N°9 : La fréquence des visites des délégués médicaux de SAIDAL est-elle ?

Tableau N°20 : La fréquence du passage des délégués médicaux

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentages
Hebdomadaire	10	50%
Bimensuelle	3	15%
Mensuelle	6	30%
Trimestrielle	0	0%
Irrégulière	1	5%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N°17 : La fréquence du passage des délégués médicaux

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

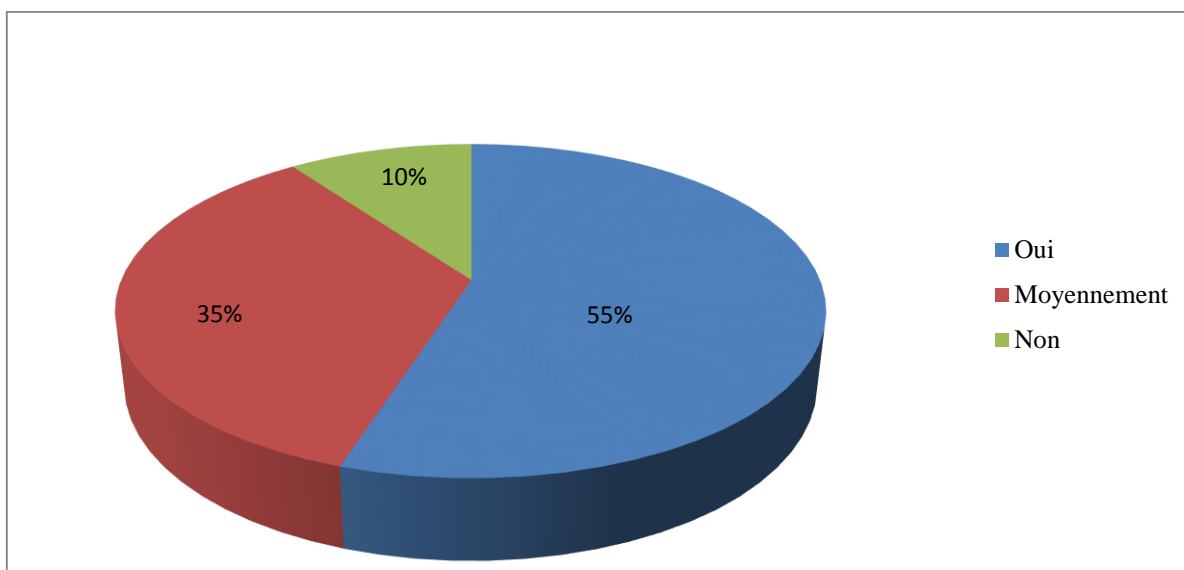
On observe des divergences opinion marquées chez les interrogés, tel que 50 % des répondants indiquent que les visites des délégués médicaux se font d'une manière Hebdomadaire. Au même titre, 30 % considèrent que les visites sont mensuelles. Nous relevons également que 15 % des répondants considèrent que les visites sont faites d'une manière bimensuelle. Tandis que seulement 5% confirment que ces visites sont faites d'une manière irrégulière.

Question N°10 : Est-ce que les délégués médicaux de SAIDAL expliquent bien le principe ?

Tableau N°21 :L'explication de principe par les délégués médicaux de SAIDAL

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentages
Oui	11	55%
Moyennement	7	35%
Non	2	10%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N°18 :L'explication de principe par les délégués médicaux de SAIDAL

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

D'après les réponses fournies, nous permet d'enregistrer ce qui suit :

- 55% des répondants ont indiqué que les délégués médicaux de SAIDAL expliquent bien le principe concernant les médicaments dans le cas où il y a un nouveau médicament...etc.
- 35 % des interrogés jugent que ses derniers sont moyen en terme d'explication du principe.
- contre à peine les dix pour cent restants de la population interrogée jugent que les concurrents en matière d'explication de principe sont mieux que SAIDAL.

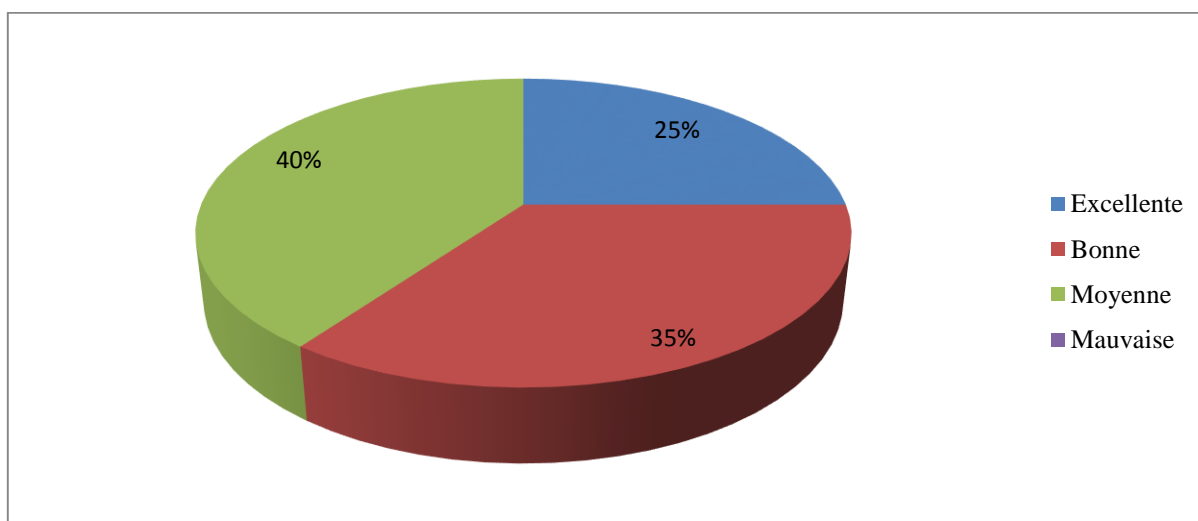
Question N°11 : Comment trouvez-vous la qualité de transmission des informations des délégués médicaux de SAIDAL ?

Tableau N°22 : La qualité de transmission des informations des délégués médicaux de SAIDAL.

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentages
Excellente	5	25%
Bonne	7	35%
Moyenne	8	40%
Mauvaise	0	0%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N°19 : La qualité de transmission des informations des délégués médicaux de SAIDAL.



Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

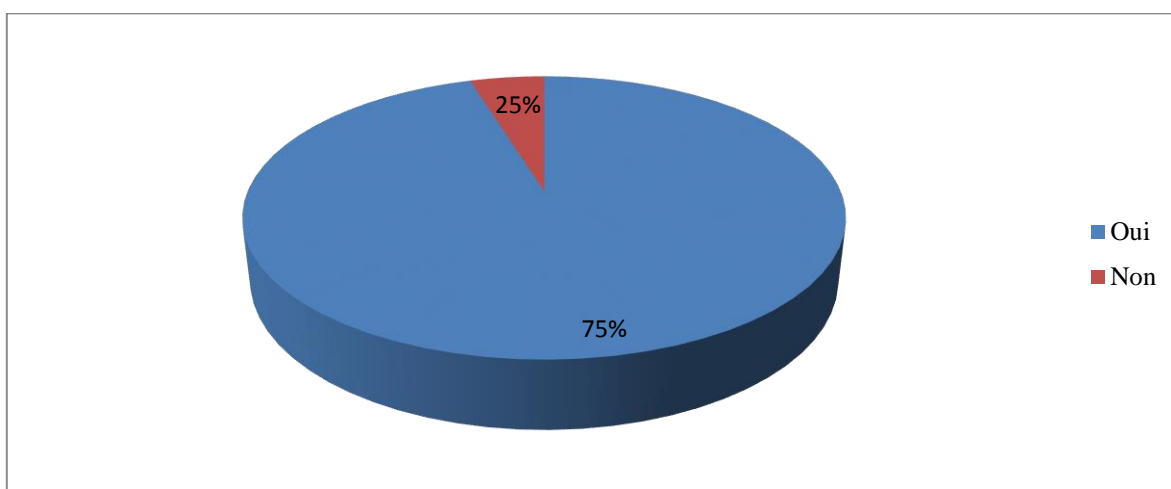
D'après les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus nous remarquons que 40% des clients interrogés trouvent que la qualité de transmission des informations fournies par les délégués médicaux de SAIDAL est moyenne, et 35% d'eux trouvent qu'elle est bonne, Par contre 25% jugent que les délégués médicaux de SAIDAL sont excellent en terme de transmission de l'information.

Question N°12 : Jugez-vous que les délégués médicaux de SAIDAL font leur travail convenablement ?

Tableau N°23 : La nature de travail des délégués médicaux de SAIDAL.

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentages
Oui	15	75%
Non	5	25%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N°20 : La nature de travail des délégués médicaux de SAIDAL

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

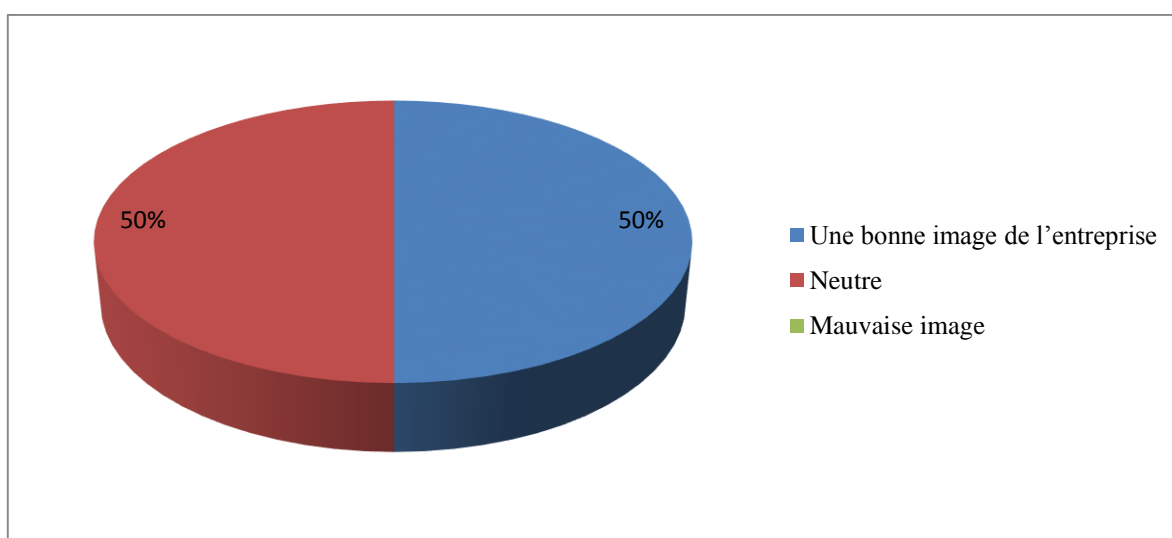
D'après les résultats cités ci-dessus, nous remarquons que 75% des interrogés jugent que les délégués médicaux de SAIDAL font leur travail convenablement, tandis qu'il est intéressant de noter qu'un quart de ses clients ont déclaré que les délégués médicaux de celle-ci font leur travail d'une façon inconvenable et irrégulière.

Question N°13 : Pensez-vous que les délégués médicaux de SAIDAL reflètent ?

Tableau N°24 :l'image de SAIDAL réfléchie par Ces délégués médicaux.

Désignation	Nombre de réponses	Pourcentages
Une bonne image de l'entreprise	10	50%
Neutre	10	50%
Mauvaise image	0	0%
Total	20	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N° 21 :L'image de SAIDAL réfléchie par Ces délégués médicaux.

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

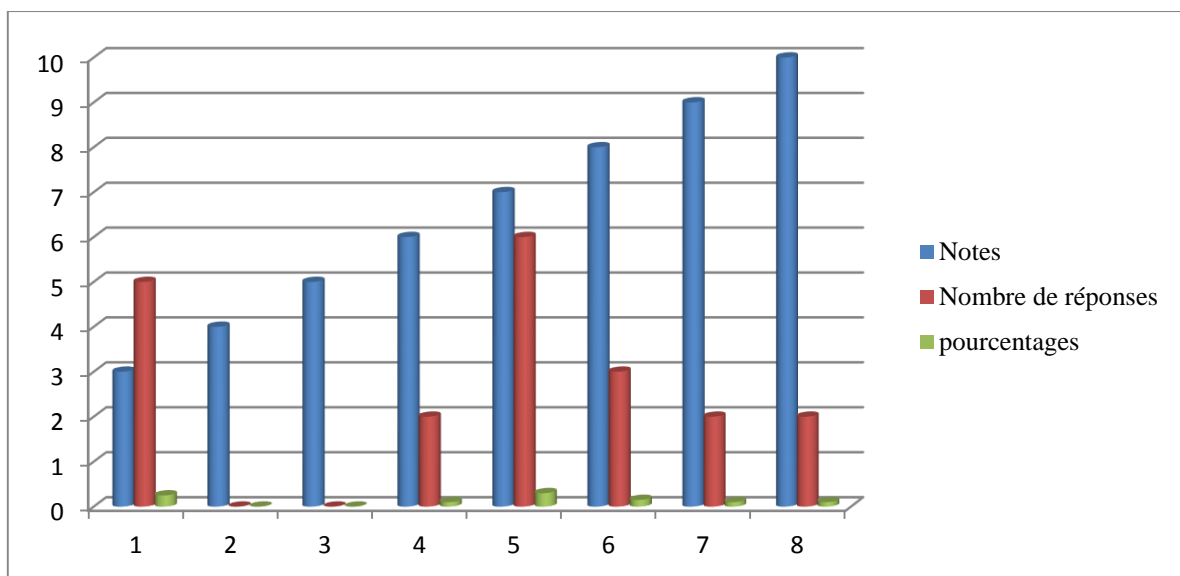
D'après les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus nous constatons que La moitié de la population interrogée ont indiqués que les délégués médicaux de SAIDAL reflétant une bonne image de celle-ci, alors que l'autre moitié juge que ses derniers sont neutres.

Question N°14 : Pour une note sur 10 quelle est votre évaluation des délégués médicaux de SAIDAL en termes de compétences ?

Tableau N°25 : Les délégués médicaux de SAIDAL en termes de compétences.

Notes	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Nombre de réponses	5	0	0	2	6	3	2	2	20
pourcentages	25%	0%	0%	10%	30%	15%	10%	10%	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure N°22 : Les délégués médicaux de SAIDAL en termes de compétences

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

Le tableau ci-dessus nous montre que 30% des répondants ont données aux délégués de SAIDAL un 6 comme note d'évaluation en terme de compétences, 25% leur évalué par un 5, Par contre 15% des répondants jugent que les délégués de SAIDAL méritent un 8 et pour les vingt pourcents restants 10 pourcents entre eux ont évalué ses derniers par un 9, tandis que l'autre 10% ont indiqué que les délégués de SAIDAL sont compétant et méritent un 10.

2/ Le guide d'entretien

2-1/Présentation du guide d'entretien

En vue de la réalisation de ce mémoire, nous avons fait une étude qualitative avec un Guide d'entretien par le moyen du face à face avec le responsable des ventes de SAIDAL(Ancien directeur d'Unité Commerciale Centre (UCC) et un superviseur. (Voir annexe N° 3)Durant cet

entretien, nous avons demandé à l'interviewé de s'exprimer très librement et Spontanément sur le thème de l'étude qui est l'impact de la force de vente sur la performance commerciale, cas de SAIDAL et pour étudier les différents points qui rentre dans Le cadre de notre enquête.

Ce guide d'entretien est composé en 12 questions ouvertes. L'objectif de ces questions Est de récolté le maximum d'informations.

2-2/ Le choix des personnes

La sélection des personnes à interviewer est très importante, nous avons opté pour une sélection convenable pour répondre à l'objectif principal de l'étude, en effet nous avons interviewé deux personnes, qui sont le responsable des ventes et un superviseur car ils ont une relation avec notre sujet.

2-3/Le déroulement de l'entretien

- **La date :** notre entretien a été passé le jeudi 12 Mai 2016 au niveau de la direction du marketing et des ventes (zone industrielle de Baraki –El Harrach)
- **Le lieu :** Avec le responsable des ventes nous avons choisis le bureau de responsable comme un lieu de déroulement de notre entretien, tandis qu'avec le superviseur nous avons choisis la salle des réunions comme lieu de déroulement.
- **Le temps :** Nous avons consacré un temps suffisant auprès de chaque interviewé 42 minutes avec le responsable des ventes et 51 minutes avec le superviseur.

2-4/Interprétation et traitement des données collectées :

A/ Axe N°1 : Essai d'évaluation de la FDV du groupe SAIDAL

Dans cet axe de recherche on va s'intéresser à la force de vente de SAIDAL

- **En tant que responsable, quelle est l'importance de la FDV pour une entreprise?**

Cette première question, nous a permis de savoir si le concept de la Force de vente est bien connu chez les responsables de SAIDAL et de connaître la place qu'elle occupe celle-ci au niveau de SAIDAL , concernant le résultat de l'analyse les interviewés ont répondu que la FDV représente un investissement majeur pour SAIDAL d'autant plus que c'est elle qui augmente le chiffre d'affaire et permet de gagner des parts de marché. Elle constitue sans nul doute l'une des structures les plus importantes de l'entreprise car elle met à son actif la

ressource la plus importante de l'entreprise : leurs clients...etc. et ils ont terminé par : « d'une façon générale la FDV C'est le Leitmotiv de l'entreprise ».

D'après les réponses requises, on remarque que le concept de la force de vente, est bien connu par les responsables de SAIDAL.

- **Est-ce que Vos forces de vente délivrent-elles une proposition de valeur convaincante et savent-elles démontrer la supériorité de votre entreprise et de ses produits/services sur la concurrence**

Les dirigeants de SAIDAL indiquent que leur force de vente informe les professionnels de la santé avec un argumentaire scientifique et convaincant.

- **Disposez-vous d'un service de contrôle précis qui vous permet de surveiller, de suivre et de bien gérer votre FDV ?**

Selon les responsables de SAIDAL La gestion et le bon suivi de la FDV elle est assuré par le superviseur comme première hiérarchie directe de cette dernière.

D'après les réponses données, on remarque qu'il serait important pour SAIDAL d'intégrer un service de contrôle précis afin de bien surveiller et gérer sa force de vente.

- **Sur une échelle de 1 à 10, où situez-vous vos commerciaux en termes d'excellence?**

Tous les responsables ont dit que la FDV de SAIDAL est d'une très grande performance qui serait notée sur une échelle de 7 à 10.

Donc à travers les aveux des responsables de SAIDAL on constate que la FDV de celle -ci est généralement bonne.

- **Quels sont les freins liés à la FDV au sein de votre entreprise SAIDAL ?**

Les responsables de SAIDAL mentionnent que les freins liés à leurs FDV résident dans :

- Les moyens tels que les moyens d'une entreprise publique ne peuvent pas dépasser ceux d'une multinationale ou d'une entreprise privée.
- La concurrence déloyale et la rupture des stocks.

- **Selon vous, quels sont les moyens que SAIDAL doit mettre en œuvre afin d'optimiser sa force de vente ?**

Pour eux afin d'optimiser sa FDV SAIDAL doit Avoir l'équivalence des moyens comme celle de la concurrence.

A/ Axe N°2 : La contribution de la FDV dans l'amélioration de la Performance commerciale du groupe SAIDAL ?

Dans cet axe on va s'intéresser à la performance commerciale de SAIDAL et comment cette dernière est-elle influencée par la force de vente ?

- **Que dites-vous sur le rôle de l'implication de la FDV dans la performance commerciale de l'entreprise ?**

Les dirigeants indiquent que leur force de vente à un rôle primordial et incontournable au sein de l'entreprise.

- **Qu'elle est l'apport de la FDV sur la performance commerciale de SAIDAL ?**

Les responsables ont indiqué que la FDV de SAIDAL contribue essentiellement à l'enrichissement de l'entreprise. Donc l'apport de la FDV pour SAIDAL c'est l'amélioration de la performance de celle-ci.

- **Comment la FDV influe la performance de SAIDAL ?**

Pour eux la force de vente de SAIDAL ne peut avoir qu'une influence positive sur la performance de l'entreprise, elle est considérée comme la principale source de revenus de SAIDAL, car elle contribue à l'augmentation du chiffre d'affaire, la part de marché. ..Etc. De ce fait la force de vente de SAIDAL doit d'être, très efficace, dynamique, motivée et bien gérer. Car Ces facteurs permettraient à la FDV d'être plus rentable.

- **Quels sont les indicateurs que vous utilisez pour mesurer votre performance commerciale ?**

Les interviewés ont indiqué que Le chiffre d'affaire, la quantité vendue et la part de marché sont les seuls indicateurs quantitatifs disponibles au sein de SAIDAL, ainsi des indicateurs qualitatifs tels que la satisfaction des clients. et Concernant la FDV Ils ont dit que la mesure de celle-ci reposent sur les éléments suivants : Le nombre requis de visites mensuelles de la

FDV, Le nombre requis d'évènements à effectuer (Congrès, Focus), et l'estimation des Ventes-Effort marketing.

➤ **Quels sont pour vous les facteurs de performance qui pourraient rendre SAIDAL plus performante ?**

D'après les réponses des interviewés on constate que pour être plus performante SAIDAL doit prendre en considération les éléments suivants :

- Le maximum de visites ciblées pour la promotion des produits à forte valeur ajoutée.
- La visite médicale doit être régulière.
- Le suivi quotidien des produits en promotion depuis la création jusqu'à la disponibilité au niveau des officines.
- Maintenir, voire et développer d'avantage le bon relationnel-client pour la mise en place et la prescription des produits.
- Formation et recyclage continue de la FDV par rapport aux produits en promotion.
- Motivation progressive de la FDV.

3/Synthèse de l'enquête

3-1/ La Synthèse

A partir des résultats de notre enquête auprès des clients et responsables de SAIDAL, ainsi que des observations faites sur terrain, cela nous a permis de faire ressortir de certaines constatations qu'on peut les résumer ci-dessous :

- SAIDAL à une force de vente itinérante et sédentaire qui couvre tous le territoire national elle repose essentiellement sur ses délégués médicaux car c'est eux qui font l'Object de transmettre l'information, se déplacent chez les clients (Médecins, Pharmaciens, Grossistes) afin de présenter leurs produits ...etc, et cela à travers des visites organiser en coordination avec les superviseurs.
- En raison des déclarations des clients nous avons constaté que les visites des délégués médicaux de SAIDAL ce font d'une manière pas vraiment régulière, car ces derniers n'effectuent leurs visites qu'auprès des clients prescripteurs .tandis qu'ils ont satisfait concernant la durée de visite de ces délégués car ils trouvent que cette durée est suffisante.

- La majorité des clients interrogés jugent que les délégués médicaux de SAIDAL sont moyens en termes de transmission de l'information, reflet ont une bonne image de SAIDAL et font leur travail convenablement.
- A travers les déclarations des responsables nous avons constaté que La FDV de SAIDAL à un rôle central dans l'effort de l'entreprise pour produire de la valeur.et qu'elle est primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise et indissociable a celle-ci.

3-2/ Recommandations et Suggestions

Après que nous avons effectué l'analyse des résultats en ce qui concerne la FDV de SAIDAL, nous recommandons et suggérons les points suivants :

- L'absence d'une force de vente externe. il serait parfait pour SAIDAL d'externaliser sa FDV et cela pour faire face a la forte concurrence qu'elle est confrontée et afin de pénétrer des nouvelles parts de marchés.
- Le recrutement de la FDV de SAIDAL se fait directement par l'entreprise elle-même, il est important alors pour SAIDAL de faire recours à un cabinet spécialisé ou à des professionnels de recrutement, Diffuser les offres d'emploi dans les médias pour avoir plus de demandeurs d'emploi, et ainsi avoir des profils plus intéressants, afin de dénicher l'oiseau rare et mettre la bonne personne au bon poste.(Renouveler la FDV) .
- Le groupe SAIDAL à négligé une étape très importante dans la procédure de formation qui est l'identification des besoins. Donc Il est indispensable à SAIDAL de mettre en place un système de formation plus efficace : Assurer une formation périodique afin d' hiérarchiser les besoins en formation, actualiser les connaissances et développer l'esprit d'adaptation aux nouvelles techniques commerciales (négociation, techniques de vente, communication).
- SAIDAL doit mis en place un système de rémunération motivant adopté a celui des concurrents et doit motiver toutes l'équipe de vente et non pas les superviseurs seulement.

- L'absence des techniques de stimulation .il serait important pour SAIDAL de Récompenser les performances avec des cadeaux et organiser des concours, Offrir aux vendeurs des avantages sociaux tels que les prêts et les excursions familiales.
- L'intégration d'un service de contrôle précis afin de bien surveiller et gérer sa force de vente, limiter la subjectivité des évaluations et mesurer correctement la performance des vendeurs.
- Encourager l'ouverture des points de ventes dans le sud du pays.
- Bonne investigation sur le marché en ce qui concerne les besoins de ses clients (écoute clients)
- la mise en œuvre d'une Structure permettant de traiter les réclamations des clients : un site web spéciale aux réclamations clients, afin de bien gérer et traiter rapidement les réclamations de ses derniers.

Conclusion

Les résultats de l'enquête que nous avons menée nous a permis de comprendre comment la FDV peut influencer la performance commerciale de SAIDAL. Et nous a permis de faire une synthèse et arriver à proposer des suggestions et recommandation afin d'améliorer la FDV de SAIDAL et sa performance commerciale.



Conclusion générale

Conclusion générale

De nos jours, il est couramment connu que la vente se situe au cœur de la fonction commerciale de l'entreprise. Ce qui explique que la vente soit souvent perçue comme ayant un rôle central dans l'effort de l'entreprise pour produire de la valeur. Et pour que puisse être compétitive, l'entreprise doit se doter d'une force de vente très efficace et performante afin d'atteindre les objectifs assignés ainsi qu'améliorer les résultats commerciaux.

Notre travail de recherche a été pour l'objet d'étudier et d'évaluer l'amélioration que peut porter une force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise Pharmaceutique SAIDAL, et d'apporter une contribution à une meilleure compréhension de la relation existante entre ces deux variables.

La présente recherche nous a porté un intérêt au niveau théorique de notre sujet, elle nous a permis de développer des notions de bases sur la force de vente et comprendre son importance dans les entreprises, ainsi de retirer des concepts sur la performance commerciale et clarifié les ambiguïtés qui la rendent complexe, et cela grâce à la possibilité de la mesurer.

A travers les résultats de l'étude que nous avons menée sur terrain nous pouvons signaler que le rôle de la force et de vente dans une entreprise industrielle est primordial, vital, et indispensable dans la relation d'une enseigne avec ses clients, aussi bien que pour la remontée des informations récoltées du terrain aux responsables hiérarchiques. Et qu'une entreprise performante ne se définit pas seulement par sa capacité de production ou la qualité de ses produits, mais aussi bien par l'image que lui procure son équipe de vente auprès de ses clients, et sa capacité de répondre à leurs exigences et attentes.

Compte tenu de ces constats, nous avons pu confirmer notre première hypothèse et infirmé la seconde.

- La première hypothèse émise : La performance de la fonction commerciale de SAIDAL dépend essentiellement de sa force de vente.

D'après l'entretien effectué auprès des responsables de SAIDAL on a déduit que la performance de celle-ci est essentiellement liée à sa force de vente car elle représente un investissement majeur pour l'entreprise d'autant plus que c'est elle qui augmente le chiffre d'affaire et permet de gagner des parts de marché. Elle est considérée sans nul doute la principale source qui contribue à l'enrichissement de l'entreprise, à condition que les moyens matériels et humains sont disponibles.

- La deuxième hypothèse émise : Les activités de la force de vente sont rigoureusement gérées au niveau de SAIDAL.

A travers le questionnaire effectué auprès des clients de SAIDAL on a déduit que le manque de procédure et de moyens informatisés efficace, et des personnes expertes dans le domaine FDV, freinent la gestion des activités de celle-ci et construisent un handicap au niveau de cette dernière.

Ce qui nous a amené à l'identification de quelques recommandations permettant à SAIDAL d'améliorer sa performance tels que :

- Limiter la subjectivité en ce qui concerne l'évaluation / le contrôle de la FDV ainsi intégrer un service de contrôle précis afin de bien surveiller et gérer sa force de vente.
- Maintenir, voire et développer davantage le bon relationnel-client pour la mise en place et la prescription des produits.
- La visite médicale doit être régulière
- Motivation progressive de la FDV.

Malgré les efforts que nous avons fournis pour la réalisation de notre travail, nous estimons que nous n'avons pas pu cerner toute la problématique, car nous avons rencontré beaucoup de difficultés et de contraintes qui ont limité notre étude, en effet la taille de l'échantillon est réduite, la difficulté d'apprécier l'objectivité des réponses, Le manque de moyens matériels a été aussi un obstacle important dans la diffusion de notre enquête et ce par notre incapacité à nous déplacer vers les clients des autres wilayas, ainsi que le manque d'information au niveau de l'entreprise .

Enfin, nous souhaitons que d'autres recherches viendront enrichir la notre et de découvrir d'autre facette concernant la FDV des entreprises pharmaceutiques en Algérie.



Bibliographie

Bibliographie

1 /Ouvrages

- ASSELIN. (F) et autres : *entrepreneur forestier du Québec*, éditions PREFORT, Québec 2010.
- AVEROUS. (B), AVEROUS. (D) : *Mesurer et manager la qualité du service : la méthode CYQ*, édition Inseep consulting, Paris, 2004.
- BENICO. (N), COMBES. (M), FILLEAU. (M-G) : *gestion de la relation commerciale*, éditions DUNOD, Paris, 2005.
- BERNARD. (M) : *Contrôle de gestion sociale*, 4ème édition, paris, 2003.
- BERNERD. (M), CROZIER. (D) : *gestion des ressource humains, pilotage sociale et performance*, éditions DUNOD, 5ème édition Paris, 2002.
- BESSEYRE. (C) : *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise*, les éditions d'organisation, Paris 1990.
- CHARPENTIER. (P) : *Organisation et gestion de l'entreprise*, Edition Nathan, Paris, 1997.
- CHIROUZ. (Y) : *Le Marketing*, Tom2 le choix des moyens de l'action commerciale, Chotard, France 1987.
- CHIROUZE, (Yves) : *le marketing, étude et stratégie*, Edition Ellipses, Paris, 2003.
- DARMON. (R) : *Pilotage dynamique de la force de vente*, Edition Village Mondial, Paris, 2001.
- DEMEURE. (C) : *marketing*, Edition SIREY, paris, 1997.
- DEMEUR. (C) : 6ème Edition, DUNOD, paris, 2008.
- DEREEP. (Y), GEFFROY. (M) : *Gestion de la relation commerciale pour BTS MUC*, édition le génie des glaciers, France, 2012.
- DIMITRI. (W) : *Les ressources Humaines*, édition d'organisation, Paris 2000.
- DORIATH. (B) : *Contrôle de gestion en 20 fiches*, édition DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008.
- DORIATH. (B) et GOUJET. (CH) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Edition, DUNOD, 5ème édition, Paris, 2011.

- GALLAIRE, (J-M) : *Les outils de la performance industrielle*, édition d'organisation, Paris, 2008.
- GIRAUD. (F), SAULPIC. (O), NALLEAU. (G), DELMOUD. (M-H) : *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, édition, Gualino France, 2002.
- HAMON. (C), LEZIN. (P), TOULLEC. (A) : *Gestion et management de la force de vente*, édition DUNOD, paris, 2000.
- HELFER. (J), ORSONI. (J) : *Marketing*, Édition Vuibert, 7^{ème} édition, paris2001.
- JOHNSON. (G) et autres : *Stratégie*, édition Pearson, 7^{ème} édition, France, 2005.
- KALIKA. (M) : *Structure d'entreprise, réalités, déterminants, performance*, Edition economica, Paris, 1995.
- KHMAKHEM, (A) : *la dynamique de contrôle de gestion*, éd, DUNOD, 1992.
- KOTLER. (P), et (B).DUBOIS : *marketing*, 10^{ème} édition, public-union Edition, paris, 2000.
- LANGE. (M) et. MOUTOT. (J) : *Mesurer la performance de la fonction commerciale*, Editions d'organisation, Paris 2008.
- LEFÉBURE. (R), VENTURI. (G) : *Gestion de la relation client*, édition Eyrolles, Paris, 2005.
- LEMOIGNE. (J-L) : *L'évaluation des systèmes complexes* », in « *système de mesure de la performance*, Harvard expansion, 1999.
- LENDREVIE. (J), LINDON. (D) : *Mercator*, 5^{ème} Edition DALLOZ, Paris, 1997.
- LÖNING. (H), et autres : *Contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques*, édition DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2008.
- LORINO. (P) : *Méthodes et Pratiques de la Performance*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1998.
- MANDOO. (C) : *Comptabilité générale de l'entreprise, instruments et procédures*, édition De Boeck, 1^{ème} édition, Bruxelles, 2003.
- MEIER. (O), et BARABEL. (M) : *Manager*, édition DUNOD, paris, 2006.
- MOULINIER. (R) : *les 10 clefs de l'efficacité du commercial*, éditions d'Organisation, 3^{ème} édition, 2003.
- MOULINIER. (R) : *Les techniques de ventes*, les éditions d'organisation, 5^{ème} édition, 1998.

- RAMOND. (P) : *management Opérationnel, direction et animation des équipes* ,2^{ème} édition, Ed MEXIMA, paris, 2002.
- ZEYL. (A), DAYAN. (A) : *force de vente, Direction, Organisation, gestion* ,3^{ème} édition, Edition organisation, paris, 2003.

2/Articles

- BARRETTE. (A) et BERARD. (J) : « *Gestion de la performance: lier la stratégie aux opérations* », Revue internationale de gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000.
- GHARBI. (J) : « *Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action* », in revue gestion des ressources humaines N° 35 Mai 2000.
- LEBAS. (M) : « *oui il faut définir la performance* », in revue française de comptabilité, N°269, juillet, août, 1995.
- MORINE, GUINDON, BOULIANE : « *Mesurer la. Performance de l'entreprise* », in encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, Paris, 1996.
- MORINE. (M), et SAVOIE. (A) : « *Représentations de l'efficacité organisationnelle, développements récents* », Revue psychologica, N°27. 2000
- SAULQUIN. (J-y) : « *gestion des ressources humaines et performance des services* », in revue de gestion des ressources humaines, N°36, juin 2000.
- ZEYL. (A) : « *Performances des vendeurs et styles de vente attendus* », in Cahiers du CEREN, N°5 ,15 décembre 2003.

3/Dictionnaires et manuels

- MAHE. (H), DE BOISLANDELLE : *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, éd, economica, paris, 1988.

4/Travaux universitaires

- KERACHI. (D) : *Impact stratégique de distribution sur la performance commerciale, cas* : SAIDAL, Mémoire de master en science commerciales EHEC, Alger ,2015.
- MOHAMEDI. (L): *Outils de mesure de la performance du réseau d'exploitation de la BADR*, mémoire du diplôme supérieur des études bancaires, Ecole Supérieure de Banque, Alger, Novembre 2011.

- OUACHERINE. (H) : *gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale* : mémoire de magistère en management commercial, Institut National de Commerce Alger, 2004.
- TAZEKRIT (A) : Mémoire de master, Institut Supérieur de Gestion et de Planification - Master en management, 2008.
- TIDAFI(R) : *management de la force de vente : outil de la performance de l'entreprise*, mémoire d'ingénieur d'état en statistique, Ecole National Supérieur de statistique et d'économie Alger, 2013.

5/Rapports et documents administratifs

- Direction du marketing et de l'information marketing de SAIDAL
- Performances au service de la santé, Science & Santé, édition. Groupe SAIDAL, Alger, octobre 2006.
- Rapports du conseil d'administration du groupe SAIDAL, années : 2013, 2014, 2015.

6/Web graphie

- <https://developperlentreprise.wordpress.com/2009/05/27/qu'est-ce-que-laperformance-commercial> (consulté le 29/08/2016 à 9 :18h).
- <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>(consulté le 12/04/2016 à 11 :54h)
- <https://www.saidalgroup.dz>

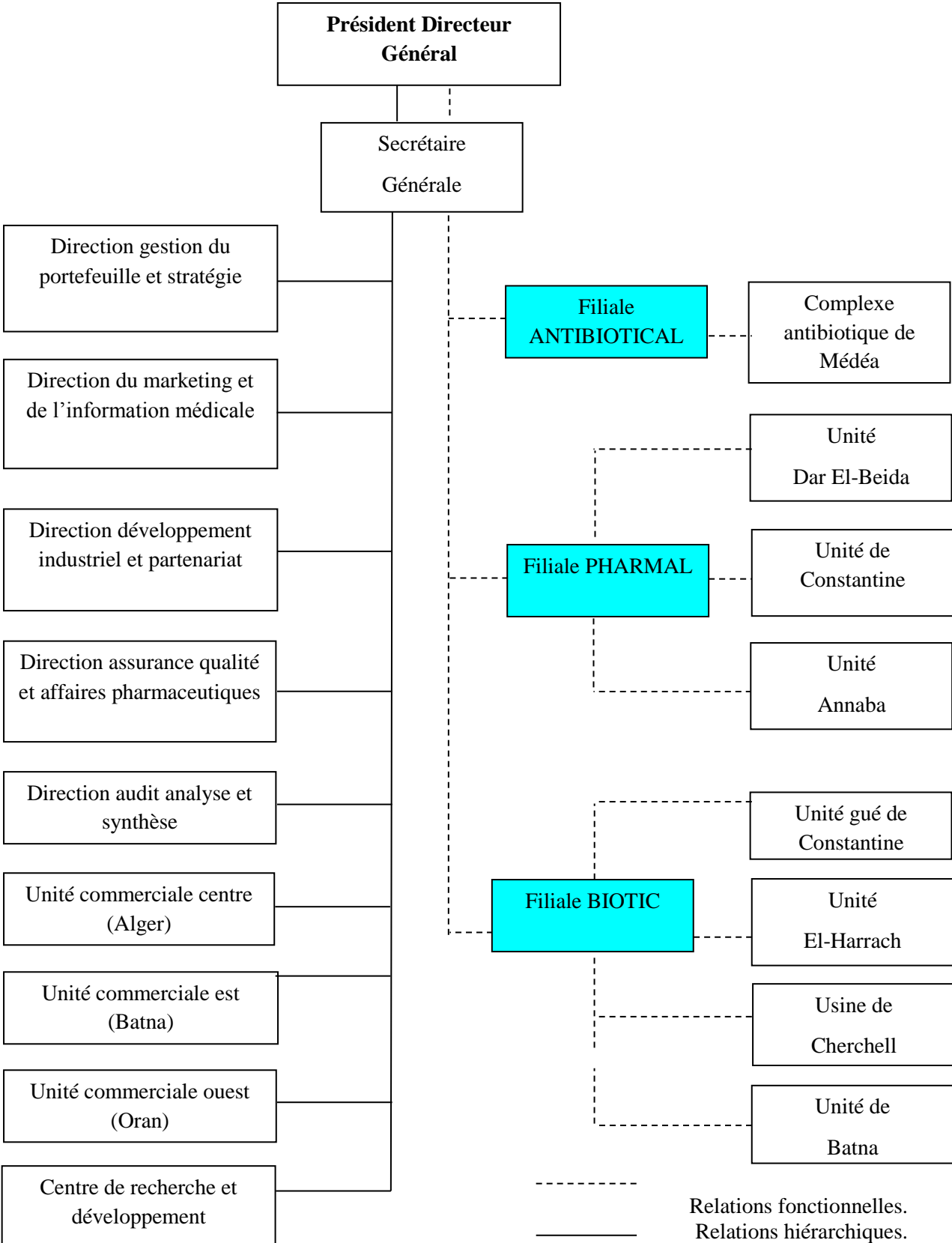
A decorative scroll graphic with a central text box. The scroll is oriented horizontally and has a vertical strip on the left side, suggesting it is unrolled. The top and bottom edges of the scroll are rounded. The central text box is a rounded rectangle with a thin black border. The word "Annexes" is centered within this box in a bold, black, serif font. The scroll's ends are depicted as rolled-up sections, with the top-right and bottom-left corners showing the inner curve of the roll. The background of the scroll is white, matching the page background.

Annexes

Liste des annexes

Annexes	Titres
1	Organigramme du groupe SAIDAL
2	Questionnaire
3	Entretien

Annexe N°1 : Organigramme du groupe SAIDAL



Source : Document interne de SAIDAL

Annexe N°2 : Questionnaire

Madame, Monsieur

Dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master en Sciences Commerciales option (Distribution et Management de la chaîne logistique) au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC », nous organisons un sondage auprès de la clientèle de SAIDAL (Médecins, Pharmaciens, Grossistes) pour mieux connaître leur point de vue concernant la FDV de cette entreprise.

Nous vous invitons aujourd'hui à remplir le questionnaire suivant. Vos réponses nous aiderons à évaluer la FDV de SAIDAL, Nous vous remercions d'avance pour votre aimable collaboration.

Êtes-vous ?

- Médecin
- Pharmacien
- Grossiste

Q1 : Etes vous client de SAIDAL?

- Oui
- Non

Si oui depuis quand :

Q2 : Avez-vous suffisamment d'information concernant les produits de SAIDAL?

- Oui
- Non

Si oui par quel moyen l'avez vous appris ?

- Délégués médicaux
- Congrès médicaux
- Conférences
- Autres

Q3 : Recevez-vous la visite des délégués médicaux de SAIDAL ?

- Oui
- Non

C'est oui combien de visites par moi.....

Q4 :Le passage de ces délégués médicaux est il régulier ?

- Oui
- Non

Q5 : A quel moment de la journée recevez-vous la visite des délégués médicaux de SAIDAL?

- Le matin
- L'après midi
- Le soir

Q6 : Selon vous quel est le meilleur moment pour la visite des délégués médicaux de SAIDAL?

- Le matin
- L'après midi
- Le soir

Q7 :Trouvez-vous que la durée de la visite des délégués médicaux de SAIDAL est il?

- Courte
- Suffisante
- Longue

Q8 :Est-ce que SAIDAL comprend vous besoins :

- Oui
- Non

Q9: La fréquence des visites des délégués médicaux de SAIDAL, est elle ?

- Hebdomadaire
- Bimensuelle
- Mensuelle
- Trimestrielle
- Irrégulière

Q10 : Est-ce que les délégués médicaux de SAIDAL expliquent bien le principe ?

- Oui
- Moyennement
- Non

Q11 : Comment trouvez-vous la qualité de transmission des informations des délégués médicaux de SAIDAL ?

- Excellente
- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

Q12: Jugez-vous que les délégués médicaux de SAIDAL font leur travail convenablement

- Oui
- Non

Q13 : Pensez-vous que les délégués médicaux reflet ont une :

- Une bonne image de l'entreprise
- Neutre
- Mauvaise image

Q14 : pour une note sur 10 quelle est votre évaluation des délégués médicaux de SAIDAL en termes de : compétences?

.....
.....

Annexe N°3 : Entretien

Ce travail fait partie d'un travail universitaire pour la préparation d'un mémoire de master portant sur « l'impact de la force de vente sur la performance commerciale de l'entreprise ».

L'objectif de ce guide d'entretien et de pouvoir comprendre et répondre à certaines questions relatives à l'importance de la FDV par rapport à l'entreprise et son développement, un autre objectif visé par cet entretien, il s'agit d'appréhender la contribution de la FDV dans l'amélioration de la performance commerciale de la firme.

Axe 1 : Essai d'évaluation de la FDV du groupe SAIDAL

Axe 1 : Essai d'évaluation de la FDV du groupe SAIDAL

1/En tant que responsable, quelle est l'importance de la FDV pour une entreprise?

.....
.....

2/ Est-ce que Vos forces de vente délivrent-elles une proposition de valeur convaincante et savent-elles démontrer la supériorité de votre entreprise et de ses produits/services sur la concurrence ?

.....
.....

3/Disposez-vous d'un service de contrôle précise qui vous permet de surveiller, de suivre et de bien gérer votre FDV ?

.....
.....

4/Sur une échelle de 1 à 10, où situez-vous vos commerciaux en termes d'excellence ?

.....
.....

5/Quels sont les freins liés à la FDV au sein de votre entreprise SAIDAL ?

.....
.....

6/Selon vous, quels sont les moyens que SAIDAL doit mettre en œuvre afin d'optimiser sa force de vente ?

.....
.....

Axe 2 : La contribution de la FDV dans l'amélioration de la Performance commerciale du groupe SAIDAL

1/ Que dites-vous sur le rôle de l'implication de la FDV dans la performance commerciale de l'entreprise ?

.....
.....

2/Qu'elle est l'apport de la FDV sur la performance commerciale de SAIDAL ?

.....
.....

3/ Comment la FDV influe la performance de SAIDAL ?

.....
.....

4/Quels sont les indicateurs que vous utilisez pour mesurer votre performance commerciale ?

.....
.....

5/Quels sont pour vous les facteurs de performance qui pourraient rendre SAIDAL plus performante ?

.....
.....



Table des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Résumé

Sommaire

Introduction générale.....02

Chapitre1 : Fondements de la force de vente.....06

Section1 : Organisation et structuration de la force de vente.....06

1/Organisation de la force de vente.....06

1 -1/Définition.....06

1-2 /Les missions et les objectifs de la force de vente.....07

1-2 -1/ Les missions de la force de vente.....07

1-2-1-1/ L'avant-vente (la prospection)07

1-2-1-2 /La vente.....07

1-2-1-3/Le suivi et l'après-vente.....08

1-2-2/Les objectifs de la force de vente.....08

1-2-2-1/Objectifs quantitatifs.....08

1-2-2-2/Objectifs qualitatifs.....	09
1-3/Forces et faiblesse de la force de vente.....	09
2/ La Structuration de la force de vente.....	11
2-1/La composition de l'équipe de vente.....	11
2-1-1/ Le vendeur.....	11
2-1-2/ le chef (responsable) des ventes.....	12
2-1-3/ Le directeur des ventes.....	12
2-1-4 /Le directeur commercial.....	12
2-2/Le découpage en secteurs de la force de vente.....	12
2-2-1/Les secteurs géographiques.....	12
2-2-2/Les secteurs par produits.....	13
2-2-3/Le secteur par client.....	13
2-3/Les différents typologies et statuts de la force de vente	13
2-3-1/Les types de la force de vente.....	13
2-3-1-1/La typologie selon le type de l'activité	13
2-3-1-1-1/Force de vente sédentaire	13
2-3-1-1-2/Force de vente itinérante.....	13
2-3-1-2/La typologie selon le lien juridique	14
2-3-1-2-1/La force de vente propre.....	14
2-3-1-2-2/Force de vente déléguée.....	14
2-3-2/Les différents statuts de vendeurs	15

2-3-2-1/Le voyageur –représentant –placier (VRP).....	15
2-3-2-2/L'agent commercial.....	15
2-3-2-3/ Les vendeurs salariés (non statutaires)	16
2-4/La taille de la force de vente	16
2-4-1/L'analyse marginale.....	16
2-4-2/L'analyse de la charge de travail	17
2-4-3/La capacité du vendeur.....	17
Section2 : gestion de la force de vente.....	18
1/Le recrutement et la sélection des vendeurs.....	18
1/1 La Préparation de recrutement.....	18
1-1-1/ Analyse des besoins	18
1-1-1-1/La rotation du personnel (turn - over)	18
1-1-1-2/ Le besoin des compétences nouvelles.....	19
1-1-1-3/Le développement de l'entreprise	19
1-1-2/La définition de fonction.....	19
1-1-3/Le profil de vendeur	20
1-1-3-1/Le gout des contacts	20
1-1-3-2/L'empathie	20
1-1-3-3/La non susceptibilité	20
1-1-3-4/Une grand confiance en soi	20
1-1-3-5/Une grande énergie	20
1-1-3-6/Une grande intégrité	20

1-1-3-7/Un rapport à l'argente stimulants.	20
1-1-3-8/ Le gout des déplacements	20
1-2/ La recherche des candidats.....	20
1-3/La sélection des candidats.....	21
1-3-1/Le tri des candidats (le tri des réponses)	21
1-3-2/Les entretiens.....	21
1-4/ L'intégration de nouveaux vendeurs	21
1-4-1/L'accueil.....	21
1-4-2/La période d'essai.....	22
2/La formation de la force de vente	22
2-1/L'identification des besoins.....	22
2-2/Le contenu de la formation	23
2-2-1/La formation commercial de base.....	23
2-2-2/ Autres formations.....	23
2-3/Les modalités de formation.....	23
2-4/Les moyens de la formation	25
2-4-1/La lecture et la projection des vidéos.....	25
2-4-2/Les séminaires et les cours	25
2-4-3/ Les discussions en groupe.....	25
2-4-4/Le jeux des rôles.....	26
2-4-5/ Les démonstrations.....	26

2-4-6/ Les visites.....	26
2-4-6/ La formation sur le terrain.....	26
2-5/Les couts de la formation.....	26
2-5-1/ Les couts directs.....	26
2-5-2/Les couts indirects.....	26
2-6/La mesure des résultats (L'évaluation de la formation)	26
3/La rémunération.....	27
3-1 /Les composantes d'un système de rémunération.....	27
3-1-1/Le fixe.....	27
3-1-2/La commission.....	27
3-1-3/La prime.....	28
4/L'animation et stimulation de la force de vente.....	28
4-1/L'animation de la force de vente.....	28
4-1-1/Les objectifs de l'animateur	28
4-1-1-1/Motiver les vendeurs	28
4-1-1-2/Créer un climat favorable entre les vendeurs	28
4-1-2/Les types d'animation.....	28
4.1.2.1/ La communication	29
4-1-2-1-1/Le climat de travail.....	29
4-1-2-1-2/Les réunions.....	29
4-1-2-1-3/La communication interne	29

4.1.2.2/La formation.....	29
4.1.2.3/La délégation.....	30
4-2/La stimulation de la force de vente.....	30
5/Le contrôle de la force de vente.....	30
5-1/Les types de contrôle de la force de vente	31
5-1-1/Le contrôle quantitatif.....	31
5-1-2/Le contrôle qualitatif	31
5-2/Les modalités du contrôle de le force de vente	31
5-2-1/L'accompagnement.....	31
5-2-2/L'analyse des documents du vendeur	32
5-2-3/Le tableau de bord	32
5-3/L'évaluation de la force de vente.....	32
Conclusion.....	33
Chapitre2 : La performance commerciale.....	35
Section 1 : La performance de l'entreprise.....	35
1/La conception de la performance.....	35
1-1/Définition.....	35
1-2/La distinction entre la performance et les notions voisins.....	37
1-2-1/L'efficacité.....	38
1-2-2/L'efficience.....	38
1-2-3/L'effectivité.....	39
1-3/ Caractéristiques et typologies de la performance.....	39

1-3-1/Les caractéristiques de la performance.....	39
1-3-1-1/La performance est un concept évolutif dans le temps.....	39
1-3-1-2/ La performance est construite comme support à des jugements.....	39
1-3-1-3/ La performance comme indicateur de pilotage.....	40
1-3-1-4/ La performance est riche de composantes antinomiques.....	40
1-3-2/Les typologies de la performance.....	40
1-3-2-1/La performance économique.....	41
1-3-2-2/La performance sociale.....	41
1-3-2-3/La performance organisationnelle.....	41
1-3-2-4/La performance humaine.....	42
1-3-2-5/La performance stratégique.....	42
1-3-2-6/La performance commerciale.....	42
1-4/Les facteurs de la performance.....	43
1-5/La mesure de la performance.....	43
1-5-1/Définition.....	44
1-5-2/Objectifs de mesure de la performance.....	44
1-5-2-1/Objectif d'information.....	45
1-5-2-2/Objectif d'incitation.....	45
1-5-2-3/Objectif de pilotage.....	45
1-5-3/l'identification des sources performance.....	46
1-5-3-1/Les Sources internes.....	46

1-5-3-2/Les sources externes.....	46
Section2 : La performance de la fonction commerciale.....	47
1/La fonction commerciale.....	47
1/1Définition.....	47
1-2/L'importance de la fonction commerciale au sein entreprise.....	48
1-3/Les activités commerciale.....	49
1-4/La fixation des objectifs de la fonction commerciale.....	49
2/ la performance commerciale et ces indicateurs.....	50
2-1/La performance commerciale.....	50
2-2/Les indicateurs de la performance commerciale.....	50
2-2-1/Les caractéristiques des indicateurs.....	50
2-2-2/La nature des indicateurs.....	51
2-2-2-1/Les indicateurs quantitatifs.....	51
2-2-2-1-1/Le chiffre d'affaire (CA)	51
2-2-2-1-2/Les quantité vendues (QV)	52
2-2-2-1-3/Nombre de neveux clients.....	52
2-2-2-1-4/La part de marché (PM)	52
2-2-2-1-5/La marge commerciale.....	53
2-2-2-1-6/La rentabilité commerciale (RC)	54
2-2-2-1-7/ Le profit.....	54
2-2-3/Les indicateurs qualitatifs.....	54

2-2-3-1/Satisfaction client.....	55
2-2-3-2-/L'image de l'entreprise.....	56
2-2-3-3/Les attentes clients.....	56
2-2-3-4/La qualité de service.....	56
2-2-3-5/ Fidélité.....	56
Conclusion	58
Chapitre 3 :L'impact de la force de vente sur la performance commerciale de SAIDAL.....	60
Section1 : Présentation générale du groupe SAIDAL.....	60
1-1/Historique du groupe SAIDAL.....	60
1-2/ Statut juridique	61
1-3/Missions et objectifs du groupe SAIDAL	61
1-3-1/ Missions.....	61
1-3-2/ Principaux objectifs et réalisation du groupe SAIDAL.....	61
1-4/ Organigramme du groupe SAIDAL (voir Annexe N°1).....	62
1-4-1/ Présentation de la Direction du Marketing et des Ventes (organisme d'accueil).....	62
1-5/ sites de production	62
1-6/ Situation actuelle de SAIDAL.....	63
1-7/Diagnostic stratégique de l'entreprise	64
Section2 : La force de vente et la performance commerciale au sein de SAIDAL.....	65
1/La force de vente de SAIDAL.....	65
1-1/ Organisation de la force de vente de SAIDAL	65

1-1-1/Typologie de la force de vente	66
1-1-2/ Les différents statuts des vendeurs	66
1-1-3/Missions et Objectifs de la force de vente	67
1-1-3-1/Missions de la force de vente.....	67
1-1-3-2/Les objectifs de la force de vente.....	68
1-1-4/Le découpage en secteurs de la force de vente	68
1-1-5/ La taille de la force de vente	69
1-2/ La gestion de la force de vente au sein du groupe SAIDAL	69
1-2-1/Le recrutement de la force de vente	69
1-2-1-1/ L'expression du besoin	69
1-2-1-2/La définition du poste	69
1-2-1-3/Les procédures de recrutement	69
1-2-1-4/ La sélection des candidats	70
1-2-2/ La formation de la force de vente.....	70
1-2-2-1/Le contenu de la formation	70
1-2-2-2/Les modalités de la formation	71
1-2-2-3/ Les moyens mis en œuvre par SAIDAL	71
1-2-3/ La rémunération de la force de vente du groupe SAIDAL.....	71
1-2-4/ L'animation.....	72
1-2-4-1/Le climat de travail.....	72
1-2-4-2/Les réunions	72

1-2-4-3/La formation	72
1-2-5/ La motivation et la stimulation de la force de vente de SAIDAL.....	73
1-2-6/ Le contrôle	73
1-2-6-1/Le contrôle qualitatif	73
1-2-6-2/Le contrôle quantitatif	73
2/Les indicateurs de performance commerciale de SAIDAL	74
2-1/Les indicateurs quantitatifs.....	74
2-1-1/Le chiffre d'affaire.....	74
2-1-2/Les quantités vendues	75
2-1-3/La part de marché.....	76
2-2/Les indicateurs qualitatifs	76
2-2-1/L'image de l'entreprise	76
2-2-2/Satisfaction client	76
Section 3 : Présentation du cadre méthodologique de l'enquête et l'analyse des résultats.....	77
1/Le Questionnaire	77
1-1/Description de l'échantillon.....	77
1-1-1/Définition de la population cible.....	77
1-1-2/ la taille de l'échantillon.....	77
1-2/L'élaboration et la distribution du questionnaire.....	77
1-2-1/ Définition et présentation du questionnaire distribué	77
1-2-2/ La structure de questionnaire	77

1-2-3/ La forme des questions	78
1-2-4/ Le déroulement de l'enquête.....	78
1-2-5/Méthode de traitement de questionnaire	78
1-3/Présentation des résultats	78
2/ Le guide d'entretien	96
2-1/Présentation du guide d'entretien.....	96
2-2/ Le choix des personnes	97
2-3/Le déroulement de l'entretien	97
2-4/Interprétation et traitement des données collectées	97
3/Synthèse de l'enquête	100
3-1/ La Synthèse	100
3-2/ Recommandations et Suggestions	101
Conclusion.....	103
Conclusion générale.....	105

Bibliographie

Annexes